

Warnfried Dettling

***Work-Life Balance als
strategisches Handlungsfeld
für die Gewerkschaften***

Arbeitspapier 90

Work-Life Balance als strategisches Handlungsfeld für die Gewerkschaften

Eine Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung

Wanfried Dettling

Dr. Warnfried Dettling, Jahrgang 1943, lebt als freier Autor in Berlin. Nach dem Studium der Politikwissenschaft und der Soziologie sowie der Klassischen Philologie war er als Politikberater, politischer Beamter und als Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten tätig. Seit dreißig Jahren veröffentlicht er Bücher und Beiträge vor allem zu Themen wie: Demographische Entwicklung und ihre Folgen; Reform des Wohlfahrtsstaates; Demokratie und Bürgergesellschaft; Management des Wandels in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft.

Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-108
Fax: (02 11) 77 78-283
E-Mail: Erika-Mezger@boeckler.de

Redaktion: Dr. Erika Mezger, Leiterin der Abteilung Forschungsförderung
Best.-Nr.: 11090
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Juli 2004

€ 8,00

Inhaltsverzeichnis

1. Gewerkschaften zwischen alten Erfolgen und neuen Möglichkeiten	7
2. Jenseits der Industriegesellschaft: Produktion, Reproduktion und neue Verteilungsfragen	9
3. Einheit, Gleichheit und Vielfalt	11
4. Kritische Rückfragen: Neue Handlungsfelder – ein Feigenblatt für den Kapitalismus?	15
5. Ein neuer Bezugsrahmen: Familie, Gewerkschaften, Unternehmen	17
6. Die Entgrenzung von Arbeit: Wie sich Arbeit und Leben auf neue Weise durchdringen	21
7. Der strategische Ort von Work-Life Balance im Handlungsspektrum der Gewerkschaften	23
8. Handlungsfelder	27
8.1 auf der staatlich-politischen Ebene	27
8.2 auf der tariflichen Ebene	30
8.2.1 Tarifpolitik im Wandel	30
8.2.2 Work-Life Balance auf der tariflichen Ebene	32
8.3 auf der betrieblichen Ebene	34
8.4 auf der kommunalen Ebene	35
9. Viele dritte Wege in Europa? Gewerkschaften und die Zukunft des deutschen Sozialmodells	37
Literaturhinweise	39
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	41

Work-Life Balance als strategisches Handlungsfeld für die Gewerkschaften

Eine Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung von Warnfried Dettling

Die vorliegende Studie fragt nach neuen Handlungsfeldern für die Gewerkschaften. Das geschieht aus verschiedenen Gründen und in verschiedener Hinsicht, aber doch stets in der Handlungslogik und aus der Perspektive der Gewerkschaften.

1. Gewerkschaften zwischen alten Erfolgen und neuen Möglichkeiten

Gewerkschaften vertreten nach ihrem Selbstverständnis die Interessen der arbeitenden Menschen. Auf der einen Seite verändern sich diese Interessen, auch als Folge des Erfolgs gewerkschaftlicher Aktivitäten. Auf der anderen Seite bleiben sie nach wie vor bestehen, etwa das Interesse an Sicherheit oder auch an einer „Humanisierung der Arbeitswelt“, verlangen aber teilweise nach anderen Formen und Strukturen, die Sicherheit und Flexibilität, Arbeit und Leben besser miteinander vereinbaren.¹

Den Gewerkschaften bieten sich aber auch neue Handlungsfelder, weil die Gesellschaft sich verändert hat, weil die Menschen heute anders leben und arbeiten als früher. Die gesellschaftlichen Veränderungen werfen neben den alten auch neue soziale Fragen auf. Auf welchen Begriff auch immer man die gegenwärtige Zeit des Übergangs bringen mag (nachindustrielle, Dienstleistungs-, Wissens- oder kreative Gesellschaft²): in jedem Fall ergibt sich ein Spannungsverhältnis zur Vergangenheit und deren Institutionen.

Gewerkschaften sind entstanden als Antwort auf die sozialen Verwerfungen der frühen Industrialisierung. Auf die sozialen Fragen und Konflikte der Industriegesellschaft haben sie Antworten gegeben, welche die soziale Architektur der vergangenen 150 Jahre, vor allem nach dem zweiten Weltkrieg, entscheidend geprägt haben. Kernstück waren der Auf- und Ausbau des Sozialstaates und die Regelung der Arbeitsbeziehungen. Die entsprechenden institutionellen Arrangements stehen heute als imposantes Werk vor uns. Ohne Gewerkschaften sind sie nicht zu denken. „Die in der Mitte des 19. Jahrhunderts gegründeten Gewerkschaften gehören zu den erfolgreichsten sozial- und demokratiepolitischen Akteuren der Industriegesellschaften. Sie haben maßgeblichen Anteil daran, dass aus feudalen und autoritären Gesellschaften Demokratien wurden, in denen Arbeitnehmer soziale Teilhaberechte erhalten haben. Heute zählen die wichtigsten sozialen Forderungen, die an der Wiege der Gewerkschaften standen, zum sozialen und demokratischen Grundbestand der Republik.“³

Es ist allerdings die Frage, ob das soziale Arrangement der Industriegesellschaft so bleiben kann wie es ist, ob es noch alles abdeckt, was unter dem sozialen Horizont als Konflikte und Probleme und in den Menschen als Bedürfnisse und Interessen heute zu finden ist. „Der souveräne Nationalstaat gehört der Vergangenheit an, die gesamtwirtschaftlichen Wachstumsraten bewegen sich seit den 80er Jahren auf einem vergleichsweise geringen Niveau und die sozialen Milieus, die einst den sozialmoralischen Resonanzboden für kollektives gewerkschaftliches Handeln bildeten, existieren kaum mehr oder sind klein und schwach geworden. Im Mittelpunkt der politischen Debatten stehen heute die Großthemen wie Globalisierung, Europäisierung, instabile Wachstumsmuster und Individualisierung.“⁴

Die Gewerkschaften haben diese und andere Veränderungen durchaus zur Kenntnis genommen, etwa in den Zukunftsdebatten der IG Metall in den 1970er Jahren wie auch in der jüngsten Vergangenheit⁵, aber sie haben zu wenig Konsequenzen aus ihren eigenen Erkenntnissen für ihre konkrete Arbeit gezogen und so ungewollt, aber folgeschwer, den Eindruck zugelassen, sie führten eine Anti-Debatte gegen den und nicht eine Gestaltungsdebatte für den sozialen Wandel – und was die Gewerkschaften zur Gestaltung dieses Wandels beitragen können und wollen.

Es sind mehrere Gründe, welche die nachhaltige Lebensfähigkeit der gegenwärtigen sozialen Architektur nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa in Frage stellen.⁶ Angesichts der gegenwärtigen finanzi-

1 Berndt Keller, Hartmut Seifert: Flexicurity – Wie lassen sich Flexibilität und soziale Sicherheit vereinbaren? in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung, 35.Jg./2002, Heft 1, 90-106.

2 Richard Florida: The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life, New York 2003.

3 Wolfgang Schroeder, Bernhard Weßels (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden 2003, 11.

4 Ebenda 11f.

5 IG Metall Zukunftsreport. Ergebnisse im Überblick, Zuspitzungen und Diskussionsanreize sowie: Das Zukunftsmanifest. Offensive 2010. Chancen für eine bessere Zukunft, Frankfurt am Main 2002.

6 Gosta Esping-Andersen et al.: Why We Need a New Welfare State, Oxford 2003, 5.

ellen und demographischen Bedingungen dürfte der Status quo schwerlich zu halten sein. Die bestehenden Systeme des sozialen Schutzes mögen das Wachstum der Beschäftigung und die Wettbewerbsfähigkeit wissensintensiver Ökonomien eher behindern als befördern.⁷ Und schließlich könnte es sein, dass sie für die künftigen und noch massiveren sozialen Risiken nicht mehr angemessen sind.

Betrachtet man die Entwicklung der Gesellschaft und die Entwicklung der Gewerkschaften im Zusammenhang, dann stellt sich die Frage: Laufen beide Entwicklungen unvermeidbar auseinander, oder lässt sich (wieder) eine Konvergenz denken? Gibt es neue Handlungsfelder, welche die alten nicht ersetzen, wohl aber ergänzen, die sowohl dem gewerkschaftlichen Engagement als auch der veränderten Zeit entsprechen? Ist es denkbar und möglich, dass sich Herausforderungen und Antworten in einer Weise entsprechen, welche die Gewerkschaften auch nach der hohen Zeit der Industriegesellschaft attraktiv machen? Es ist dies nichts weniger als die Frage nach der Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften, einer Zukunft, die mit ihren Traditionen vereinbar ist, ohne bei ihnen stehen zu bleiben. Die Frage nach künftigen Handlungsfeldern meint deshalb nicht beliebige Handlungsfelder, für die andere Akteure und Organisationen genau so legitimiert sind (Friede, Umwelt, Gleichberechtigung), sondern in erster Linie jene, die sich aus der Handlungsperspektive der Gewerkschaften legitimieren lassen, also direkt oder indirekt mit der Arbeit verbunden und sich von der neuen Arbeit her ableiten lassen, nicht also solche Handlungsfelder, die ganz offensichtlich mit der Selbstinterpretation der Gewerkschaften kollidieren müssten. Es geht um eine Paradigmenerweiterung, nicht um einen Paradigmenwechsel.⁸

7 Damit soll nicht das Argument wiederholt werden, soziale Kosten einseitig als Belastung für die Wirtschaft zu interpretieren. Sie haben auch positive Funktionen (sozialer Frieden, Beschleunigung der Produktivität). Aber wenn man Globalisierung versteht als Wettbewerb der immobilen Produktionsfaktoren (Standorte) um die mobilen Produktionsfaktoren (vor allem Wissen und Kapital), dann lässt sich ein fundamentaler Wandel für die alten Industriegesellschaften schwerlich bestreiten: Künftig stehen auch Sozialstaaten im internationalen Wettbewerb. Früher musste den deutschen Sozialstaat gleichsam mitkaufen, wer Produkte nachfragte, die nur hier hergestellt wurden.

8 Man kann die Frage nach neuen Handlungsfeldern der Gewerkschaften auch umfassender anlegen, wie es Helmut Wiesenathal und Ralf Clasen tun. Sie sehen eine mögliche neue Aufgabe darin, angesichts „der faktischen Erosion der Klassenschanke gegenüber dem Zugang zu Kapitalbesitz ... für eine flächendeckende Beteiligung der Arbeitnehmer an risikogedämpften Kapitalanlagen zu sorgen und die Ungleichheit im Zugang zu Kapitaleinkommen abzubauen.“ Neue Handlungsfelder sehen die beiden Autoren auch in „einem signifikanten Ausbau des Engagements zugunsten der Verbraucherinteressen“ oder in der Möglichkeit, „den DGB aus der Verpflichtung auf reine Arbeitnehmerinteressen zu entlassen.“ (Handbuch [siehe Anm. 3], 318).

2. Jenseits der Industriegesellschaft: Produktion, Reproduktion und neue Verteilungsfragen

Die Gewerkschaften hatten ihre Erfolge in der industriellen Gesellschaft. Mit Mitbestimmung, Betriebsverfassung, Tarifautonomie und einem ausgebauten Sozialstaat stehen für die materiellen Verteilungsfragen, nicht zuletzt dank ihres Erfolges, *im Prinzip* entsprechende Institutionen und Verfahren zur Verfügung. Das bedeutet nicht, dass man die „alten“ sozialen Fragen als erledigt einfach ad acta legen könnte. Aber die Gewerkschaften haben doch Routine und Erfahrung und Erfolge bei dieser Art von Interessenvertretung und Interessenausgleich. Ihre Positionierung zwischen „Verteidigung der sozialen Errungenschaften“ und einer aktiven Rolle bei der Mitgestaltung des gesellschaftlichen Wandels ist eine dauernde Aufgabe und bietet immer auch neue Chancen, da jede gesellschaftliche Lage immer auch Veränderungspotenziale enthält. Die Linie zwischen einer defensiven und einer gestaltenden Mitte geht gegenwärtig quer durch alle Parteien, Verbände, Kirchen. Dies ist die eine Dimension.

Die andere Dimension erwächst aus dem Umstand, dass sich in der Industriegesellschaft (nicht nur) die Gewerkschaften auf Verteilungsfragen konzentriert haben, die mit der *Produktion* verbunden und aus dem *Wachstum der Wirtschaft* heraus zu realisieren waren. Alle mit der „Reproduktion“ verbundenen Fragen und Aufgaben waren im Kontext des normativen Leitbildes der bürgerlichen Familie mit der traditionellen Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern den Frauen und Müttern zugewiesen. Dieses Modell der Hausfrauen- oder Einernährerfamilie erodiert seit einiger Zeit aus ökonomischen und kulturellen Gründen.⁹ Dadurch entstehen aber neue soziale Fragen, die man durchaus auch als Verteilungsfragen verstehen kann, wenngleich diese nun von gänzlich anderer Natur sind. Sie entstehen aus den offenen Fragen, die das Ende der bürgerlichen Familie aufwirft.

Beide Dimensionen der Verteilungsfrage hängen eng zusammen. Es ist schwer vorstellbar, dass das gegenwärtige Niveau an Wohlstand und Wohlfahrt gehalten werden kann, wenn auf Dauer jede künftige Generation um ein Drittel kleiner ist als die vorhergehende. Also braucht Deutschland mehr Kinder, auch aus sozialen und wirtschaftlichen Gründen. Die Trendwende dürfte aber nicht gelingen, wenn sich nicht die kulturellen und strukturellen Rahmenbedingungen für Leben und Arbeiten ändern, und zwar für Männer und Frauen. Das Modell der bürgerlichen Familie (Hausfrauenehe, männlicher Ernährer) hat als verallgemeinerungsfähiges Modell keine Zukunft mehr, aber es war für seine Zeit doch, was oft übersehen wird, durchaus umfassend angelegt: Es hatte für *beide* Dimensionen, für die „Produktion“ wie für die „Reproduktion“, befriedigende Antworten bereit: dem Mann war die Erwerbsarbeit, der Frau die häusliche Arbeit zugewiesen. Die Frage nach der Fürsorge („Care“) hat es nicht ausgeblendet, sondern den Familienfrauen überantwortet. Die Frau hielt dem Mann den Rücken frei, was man auch so übersetzen kann: Sie stellte seine Flexibilität dadurch sicher, dass sie immer da – und verfügbar war, während der erwerbstätige Mann die Sicherheit brachte: Sozial abgesichert war im Bismarck'schen Modell, wer Arbeit hatte – oder einen Mann, der Arbeit hatte. Es war ein für lange Zeit stimmiges Modell: Der Mann brachte Geld und Sicherheit, die Frau Zeit und Fürsorge in die Familie.

Das traditionelle Modell der bürgerlichen Familie hat freilich diese kulturellen und sozialen Leistungen erkaufte um den Preis der Abhängigkeit der Frau, um den Preis ihres Verzichtes auf ein eigenes, eigenständiges Leben. Die Grundlagen für diese Art von Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf, für eine solche Art von Balance zwischen Arbeit und Leben sind obsolet geworden. Damit aber stellt sich die Frage: What Comes Next? Welche Arrangements sind möglich und wünschenswert, um sowohl in produktiver als auch in reproduktiver Hinsicht zu positiven Ergebnissen zu kommen oder, aus der Perspektive der Menschen gefragt, um ihren Wünschen, Bedürfnissen, Interessen entgegen zu kommen? Und welchen Beitrag können

⁹ Siehe dazu die Beiträge in dem von Ute Gerhard, Trudie Knijn und Anja Weckwert herausgegebenen Sammelband: *Erwerbstätige Mütter. Ein europäischer Vergleich*, München 2003.

Gewerkschaften in dieser Debatte und bei der Gestaltung der künftigen sozialen Architektur der Gesellschaft leisten?

Nach neuen Handlungsfeldern der Gewerkschaften zu fragen, und dies nicht beliebig und von außen zu tun, bedeutet deshalb immer auch, die vielfältigen Formen von gesellschaftlich notwendiger Arbeit zu thematisieren. Die industrielle Arbeit ist nur *eine* Form der Arbeit. Wirkliche und richtige Arbeit findet nicht nur in der Wirtschaft statt. (Das Versäumnis, angemessene Begriffe für die Vielfalt von Arbeit und Dienstleistungen zu finden, mag zu einem Teil auch erklären, warum die Gewerkschaften in bestimmten Bereichen und Gruppen eher schwach vertreten sind.) Es geht um einen *umfassenden* Begriff von gesellschaftlich notwendiger Arbeit.

Die Kommission der Europäischen Union und manche Länder (wie etwa Großbritannien) schlagen das so genannte „Adult-Worker-Modell“ vor, das in einigen (skandinavischen) Ländern bereits weitgehend verwirklicht ist.¹⁰ Dieses Modell geht davon aus, dass alle Erwachsenen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen (sollen und wollen). Es waren Frauenforscherinnen¹¹, die darauf hingewiesen haben, dass in diesem Modell systematisch ein große Leerstelle bleibt: Wo ist in diesem Modell Raum und Zeit für Fürsorge, für das sich kümmern um andere, um Kinder und Ältere (Eltern), auch für die Pflege von Angehörigen? Antworten auf diese Fragen können verweisen auf den Markt und/oder auf den Staat. So sehr es gute Gründe dafür gibt, dass der Staat gerade in Deutschland mehr Verantwortung für die Betreuung von Kindern und Alten übernehmen muss und die Beschäftigungsmöglichkeiten in diesem Bereich bei weitem nicht ausgeschöpft sind, und auch wenn man darauf hinweisen mag, dass soziale Dienste unter bestimmten Umständen auch über den Markt erworben werden können, so bleibt dabei doch der grundsätzliche Einwand: Ist eine Gesellschaft normativ wünschenswert, die alles der Erwerbsarbeit unterordnet?

Das „Adult-Worker-Modell“ lässt sich als Antithese zur bürgerlichen Familie begreifen. Diese ist nicht mehr die Norm, jenes lässt zentrale Fragen offen. Gibt es, als Synthese gleichsam, eine dritte Möglichkeit (oder deren viele), die den Wünschen der Menschen und den Herausforderungen der Zeit besser entsprechen? Gibt es Wege, die den „produktiven“ und den „reproduktiven“ Wohlstand einer Gesellschaft gemeinsam denken und dabei die *gleiche* Freiheit von Männern *und* Frauen berücksichtigen in einer Weise, die gleichwohl Bindungen, Verantwortlichkeiten und Sorge (Care) zulassen?

Die Suche nach dritten Wegen auf diesem Gebiet wirft die Frage auf, ob und wie die gesellschaftlich notwendige Arbeit zwischen den Geschlechtern verteilt werden sollte und könnte nach dem Motto: geteilte Arbeit, geteilte Fürsorge. Das aber würde einen offenen Zugang beider Geschlechter zu beiden Sphären der Gesellschaft voraussetzen. Es erforderte eine andere soziale Architektur der Gesellschaft, Veränderungen, die kaum einen Aspekt des Lebens und der Arbeit unberührt lassen werden. Auf der Tagesordnung stehen dann eine neue Bestimmung und Zuordnung zwischen fünf zentralen Akteuren: Staat – Wirtschaft – Familie – Gesellschaft – Individuum. Wer im Horizont dieser Entwicklungen, Widersprüche und Möglichkeiten über neue Handlungsfelder für die Gewerkschaften nachdenkt, kann dies nicht tun ohne zugleich das Staatsverständnis („Reinventing Government“, aktivierender Staat und was daraus für eine soziale Politik folgt)¹², die Restrukturierung der Arbeitswelt („Redesigning Work“) und den Paradigmenwechsel in der Familienpolitik mitzubedenken. Es geht nicht um das Ende, sondern um eine andere Art der Umverteilung, eine Umverteilung auch der Lebenschancen, die ihrerseits dann wieder direkte Folgen hat für „harte“ soziale Fragen wie Ausgrenzung, Armut, Sicherheit. Es geht nicht um mehr oder weniger Staat, sondern um einen anderen Staat. Die neuen Handlungsfelder machen die alten nicht hinfällig. Es könnte aber sein, dass Gewerkschaften hier an Land gewinnen, was sie auf dem alten Territorium nicht wie bisher halten können.

10 Siehe dazu den Beitrag von Jane Lewis: Erwerbstätigkeit versus Betreuungsarbeit, in Ute Gerhard (siehe Anm. 9), 29-52.

11 Christel Eckart: Zeit zum Sorgen. Fürsorgliche Praxis als regulative Idee der Zeitpolitik, in: Feministische Studien extra, 18, 9-25 (2000).

12 David Osborne und Ted Gaebler: Der innovative Staat, Wiesbaden 2000; Erika Mezger und Klaus West (Hrsg.): Aktivierender Sozialstaat und politisches Handeln, Marburg 2000.

3. Einheit, Gleichheit und Vielfalt

Die Erfolge der Gewerkschaften in der Vergangenheit waren eng verknüpft mit dem Umstand, dass sie homogene Interessenlagen kollektiv vertreten und auf diese Weise Lebensstandard und Lebensqualität ganzer Klassen wie der einzelnen Menschen verbessern halfen. Solidarität erwuchs aus der Gleichheit der Interessen (Arbeit) im Kampf gegen andere Interessen (Kapital). Der Kampf für mehr rechtliche, politische und soziale Gleichheit durchzieht die Geschichte der Gewerkschaften wie ein roter Faden. Dabei gilt für die Arbeiterbewegung, was man auch kritisch an die Adresse der Aufklärung und der Modernisierung wenden konnte: Es war eine halbierte Aufklärung und Modernisierung. Sie hatten die Männer im Blick, konkret den männlichen industriellen Facharbeiter aus den Großbetrieben. Gewerkschaften kämpften für einen Familienlohn, der die ganze Familie ernähren konnte, und insofern hatten alle etwas davon. Sie kämpften für Schutzrechte und Verbote bei bestimmten Formen der Frauenarbeit, und diese dienten damals nicht in erster Linie der Exklusion der Frauen vom Arbeitsmarkt. Das Eintreten der Gewerkschaften für Chancengleichheit schließlich kam potenziell allen zu gute.

Inzwischen hat sich die Situation grundlegend geändert. Das wird rasch deutlich, wenn man die Entwicklung aus der Perspektive der Frauen betrachtet. Am Anfang stand die rechtliche Gleichheit zwischen Männern und Frauen, zunächst in der Verfassung (Grundgesetz, 1949), in den späten 1950er Jahren dann auch im bürgerlichen Recht (Reform des Ehe- und Familienrechtes). Frauen konnten jetzt zum Beispiel berufstätig werden, ohne zuvor ihren Mann um Erlaubnis fragen zu müssen. In den 1970er Jahren waren dann Chancengleichheit (vor allem, aber nicht nur im Bildungswesen) und wenig später die Gleichstellung der Frauen die großen Themen, bei denen die Gewerkschaften durchaus noch eine Meinungsführerschaft hatten, wenngleich sie am Aufbruch der neuen sozialen Bewegungen und der Frauenbewegung eher zögerlich beteiligt waren.

Mit dem Vertrag von Maastricht (1994) haben sich dieses Anliegen (Gleichheit, Gleichstellung, Chancengleichheit) zu einer allgemeinen Perspektive ausgeweitet. „Gender Mainstreaming“ steht für den systematischen Versuch, die gesamte Gesellschaft und damit auch die Arbeitswelt aus *beiden* Perspektiven zu betrachten, mit dem männlichen und mit dem weiblichen Auge.¹³ Parallel dazu setzte sich mit der zunehmenden Erwerbstätigkeit der Frauen das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf die Tagesordnung der Politik, zunächst jedoch, ob bewusst oder unbewusst, als reines Frauenthema. Die Bekenntnisse zu „Wahlfreiheit, Gleichberechtigung und Partnerschaft“ wurden auch im konservativen Lager deutlicher. Sie blieben jedoch weitgehend im Unverbindlichen; es wurden kaum Konsequenzen gezogen etwa für einen quantitativen und qualitativen Ausbau der Tagesbetreuung oder für eine entsprechende Restrukturierung der Arbeitswelt.

In neuerer Zeit hat sich das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ ausgeweitet, und zwar in dreifacher Hinsicht: *über die Frauen hinaus* zu einem Thema, das auch Männer angeht (oder angehen sollte), und dies nicht einmal nur aus normativen, sondern auch aus praktisch-politischen Gründen; nicht nur weil es wünschenswert wäre, sondern weil bestimmte Probleme nur so mit Aussicht auf Erfolg angegangen werden können. *Zweitens über die Familie hinaus* zu einem Thema, das alle Aspekte des Lebens und des Sich-Kümmerns um andere betrifft, also Rücksicht darauf einfordert, dass MitarbeiterInnen immer auch ein Privatleben und oft auch menschlich-soziale Verpflichtungen haben, die ihnen wichtig sind. Und schließlich *über den Binnenraum* der Familien hinaus zu einem Thema, das auch Wirtschaft und Unternehmen, ihre Personal- und Organisationsentwicklung betrifft, auch aus einem wohl verstandenen eigenen Interesse heraus. Damit schiebt sich die Frage nach dem richtigen „Ökosystem“, also nach den richtigen Umweltbedingungen für Familien, Unternehmen und Individuen in den Vordergrund der Aufmerksamkeit. Die Rede ist nun von Work-Life-Balance, von einer neuen Balance zwischen Arbeit und Leben. Was als Frauenthema begann (Gleichstellung, Vereinbarkeit) hat sich zu einem zentralen Thema für Staat, Wirtschaft und

13 Siehe dazu das anregende Buch von Klaus Lang u. a. (Hrsg.): Die kleine große Revolution. Gender Mainstreaming – Erfahrungen, Beispiele, Strategien aus Schweden und Deutschland, VSA-Verlag Hamburg 2004.

Gesellschaft weiter entwickelt. Es geht nun nicht mehr um Rücksicht auf oder gar um Konzessionen an die Frauen, sondern etwa darum, durch eine höhere Frauenerwerbsquote Familienarmut zu bekämpfen, die Familienwohlfahrt zu erhöhen und überhaupt die Grundlagen für den Sozialstaat und eine erfolgreiche Wirtschaft zu sichern. Und es geht nicht nur um mehr Rücksicht auf die Familien, sondern um die Frage, wie man Elternschaft kompatibel machen kann mit beruflichen Aspirationen und Karrierewünschen – und vice versa, also mit einem Leben, das seine Erfüllung in beiden Dimensionen sucht und findet.

So lag es denn auch nahe, dass sich in allerjüngster Zeit auch diese Perspektive noch einmal weiter geöffnet hat. So wie die klassische Arbeiterbewegung einmal ausgehen konnte von der Einheit der Interessen und einer darauf aufbauenden Geschlossenheit der Bewegung, so wird nun die Vielfalt im Leben und in der Familie, in Wirtschaft und Gesellschaft, in den Gewerkschaften und in den Unternehmen zu einem nicht mehr hintergehbaren Ausgangspunkt für politische, wirtschaftliche und auch soziale Strategien. Die erkenntnis- und politikleitende Frage lautet dann: Wie müssen Regierungen, Unternehmen, Gewerkschaften strukturiert und programmiert sein, damit sie den Menschen und den Mitarbeitern in all ihrer Unterschiedlichkeit gerecht werden können und gerade auf diese Weise einen optimalen Erfolg für alle erzielen können, an dem dann wiederum jeder und alle in angemessener Weise teilhaben? „Managing Diversity“ heißt das Stichwort: Wie kann man auf eine intelligente und sozial gerechte Weise mit Verschiedenheit und Vielfalt umgehen? *Jedem gerecht werden in einer Welt wachsender Vielfalt aus einem Engagement für Gleichheit und gegen die Vererbung sozialer Ungleichheiten*, so könnte die Maxime lauten.¹⁴ Oder aus der Perspektive der Gewerkschaften formuliert: Wie könnten Handlungsfelder und -strategien aussehen in einer (Arbeits)Welt, die immer weniger gekennzeichnet ist durch Einheit, Geschlossenheit und Kampf und immer mehr durch Vielfalt, Differenz und Verhandlungsprozesse?

Die praktische Bedeutung dieses Konzeptes für die Strategie von Gewerkschaften und Unternehmen liegt auf der Hand: Die Belegschaften der Zukunft werden bunter und vielfältiger, weiblicher und heterogener, jünger und älter sein. Alter, Feminisierung und Internationalisierung werden stärker als heute Merkmale der Belegschaften werden. Diese werden sich mit der wachsenden Vielfalt von Lebensstilen und Lebensformen intern noch weiter differenzieren. Das Ende des linearen Lebens erhöht die Komplexitätserwartungen an Wirtschaft, Unternehmen und Gewerkschaften. Die alte Normalität in Arbeit und Leben wird nicht durch eine neue Normalität abgelöst. In dieser Lebensverlaufsperspektive rücken viele soziale Fragen rund um Familie und Arbeitswelt in ein neues Licht.

So haben die ursprünglichen Themen der Gewerkschaften (Gleichheit und Gerechtigkeit, Arbeit und Leben, Sicherheit und Humanisierung der Arbeitswelt) Karriere gemacht, eine Entwicklung durchlaufen und sich dabei modifiziert, verändert und ausgeweitet. Es ist dabei wichtig zu sehen, dass die ursprüngliche Frage der Gleichheit sich nicht in Nichts aufgelöst hat, sondern ganz im Gegenteil eher radikalisiert und vor allem ausgeweitet hat. „Von der Gleichheit zur Vielfalt“ bedeutet gerade nicht, dass alte und neue Ungleichheiten einfach hingenommen werden. Es bedeutet vielmehr, dass Gleichheit nicht primär in gleichen sozialen Zuständen und homogenen Interessenlagen, sondern – ausgehend von der real existierenden Vielfalt – in mehr und besseren Chancen für alle und jeden gesucht wird. Und der Wunsch nach Sicherheit bezieht sich nicht mehr nur auf riskante Lebenslagen (wie zum Beispiel Krankheit, Arbeitslosigkeit, Alter), sondern zunehmend auch auf riskante Übergänge im Lebensverlauf (wie zum Beispiel von der Ausbildung in den Beruf, von der Familie wieder zurück in den Beruf und bei einem Wechsel des Berufes).

Damit dürfte sich auch die Sorge relativieren, nun werde nicht mehr von Gleichheit, Gleichstellung oder Gleichberechtigung, sondern nur noch von Work-Life-Balance und von Diversity geredet. Dieser Sorge liegt wohl die Annahme zu Grunde, man dürfe über das weiter reichende Thema erst dann reden, wenn das ursprüngliche Problem einigermaßen befriedigend gelöst sei. Der Fortschritt stelle sich als eine lineare Entwicklung dar, bei dem die eine Phase die andere verdrängt und ablöst oder als erfolgreich erledigt in sich aufhebt: der Fortschritt als eine Treppe, auf der es Stufe um Stufe nach oben geht und man die dritte

¹⁴ Mit dem Konzept der „Diversity“ ist also gemeint die potenzialgerechte Förderung von Männern und Frauen, Älteren und Jüngeren, Schwulen und Lesben, überzeugten Singles und begeisterten Familienfrauen und -männern, nicht zuletzt von Menschen anderer Herkunft, Kulturen und Nationalitäten, letztlich von allen Individuen.

nicht vor der ersten nehmen soll. Es ist die Sorge, dass derjenige, der über Vielfalt redet, sich nicht mehr um Chancengerechtigkeit kümmert oder dass erst einmal die Gleichstellung aller Frauen erreicht sein müsste, bevor man sich Gedanken um eine bessere Work-Life-Balance machen darf.

Das hier vorgetragene Konzept geht von einer anderen Philosophie des Fortschritts aus. Der jeweils weiter gehende Ansatz enthält Ideen und Anregungen, Wissen und Erfahrungen, die auch und gerade für das ursprüngliche Anliegen hilfreich und notwendig sind. So müssen etwa Kinder ärmerer Eltern in großer, in größerer Zahl als bisher durch Bildung Karriere machen können. Aber vielleicht sind die bisherigen Wege kontraproduktiv, um dieses Ziel zu erreichen. „Mehr Frauen im Erwerbsleben“ ist ein Gebot von Gleichheit und Gerechtigkeit. Aber vielleicht werden die Anstrengungen in diese Richtung erfolgreicher sein, wenn man mit dem Scheinwerfer der „Diversity“ den Schlüssel zum Erfolg ganz woanders sucht und außerdem nachweist, dass bestimmte Werte nicht nur gut und schön, sondern auch funktional sind für die Lösung der künftigen Aufgaben. Gosta Esping-Andersen beschreibt die notwendige Erweiterung (nicht: den Wechsel) des Paradigmas: „The post-war welfare state no doubt succeeded in equalizing living conditions, but it failed to deliver on its promise of disconnecting opportunities from social origins and inherited handicaps. Ideological predilections aside, it should be evident to all that we cannot afford *not* to be egalitarians in the advanced economies of the twenty-first century. There are inevitably basic questions of social justice involved. But there is a very good argument, that equality of opportunities and life chances is becoming *sine qua non* for efficiency as well.“¹⁵

15 Esping-Andersen (siehe Anm. 6), 3.

(„Der Wohlfahrtsstaat nach dem Krieg war ohne Zweifel erfolgreich darin, die Lebensbedingungen zu vereinheitlichen. Aber er verfehlte sein Versprechen, die sozialen Chancen von den sozialen Ursprüngen und den ererbten Benachteiligungen zu entkoppeln. Wo immer wir ideologisch auch stehen mögen: Es sollte offensichtlich sein für alle, dass wir uns es nicht leisten können in den entwickelten Ökonomien des 21. Jahrhunderts, *nicht* ‚egalitär‘ zu sein. Es sind hier unvermeidlich grundlegende Fragen der sozialen Gerechtigkeit berührt. Aber es gibt auch gute Argumente dafür, dass die Gleichheit der Gegebenheiten und Lebenschancen mehr und mehr eine notwendige Bedingung [fine qua non] auch für wirtschaftlichen Erfolg werden wird.“ [Übersetzung: W. D.]

4. Kritische Rückfragen: Neue Handlungsfelder – ein Feigenblatt für den Kapitalismus?

Man könnte nun meinen, nichts läge näher, als dass Gewerkschaften sich in die neuen Handlungsfelder hinein begeben, ohne die alten zu verlassen. Doch offensichtlich ist das nicht im möglichen Umfang der Fall. Das Zögern hat seine Gründe. Die Bedenken, Einwände und Vorbehalte entspringen realen Dilemmata der Gewerkschaften. Sie lassen sich in folgenden fünf Punkten zusammen fassen:

- (1) Gewerkschaften sind entstanden als Gegenmacht (Arbeit versus Kapital) und als Schutzmacht der „kleinen Leute“. Die hier angesprochenen Fragen betreffen aber sehr stark höher qualifizierte Frauen und Männer, oft in Dienstleistungs- und Wissensberufen und/oder auf höheren Karrierestufen und entsprechend oft im außertariflichen Bereich. Damit stellt sich die grundsätzliche Frage, ob Gewerkschaften auch für die (scheinbar oder tatsächlich) „Privilegierten“ in der Arbeitsgesellschaft da sind oder sich doch eher weiter auf ihre traditionelle Klientel konzentrieren sollten.

Das Dilemma geht noch tiefer: Je erfolgreicher Gewerkschaften (und Sozialstaaten und wirtschaftlich prosperierende Gesellschaften) sind, um so mehr Menschen wachsen aus ihrer Klientel heraus. Können Gewerkschaften das wollen? Wie stark sind die (alten) Gewerkschaften bereit, neue Gruppen (Frauen) auch im Aufstieg zu unterstützen? Wo und wann hört das Interesse von Gewerkschaften an Karriereförderung auf? Wollen sie wirklich, dass möglichst viele ihre Mitglieder möglichst weit aufsteigen, mit allen Risiken für sie selber (Seitenwechsel, Verlust gewerkschaftlicher Identität)?

- (2) Gewerkschaften sind entstanden als kollektive Interessenvertretung. Indem sie so dazu beigetragen haben, dass es allen besser ging, haben sie auch Wohlstand und Wohlfahrt jedes einzelnen befördert. Eine steigende Flut hebt alle Boote. Die neuen sozialen Fragen sind aber vielfach Folge der Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen und Lebensformen. Aufstiegserwartungen richten sich mehr als früher an individuelle Anstrengungen und weniger als früher an kollektive Interessenvertretung. Damit stellt sich das Dilemma zwischen „psychologischer Selbstbestimmung“, verstanden als der Wunsch, ein eigenes Leben zu leben, und der Logik einer großen Organisation, an der sich die Menschen nicht mehr so selbstverständlich orientieren wie früher. Dennoch: Auch individualisierte und erfolgreiche Menschen brauchen Unterstützung bei ihrer Navigation durchs Arbeitsleben.
- (3) Gewerkschaften haben ihre Erfolge erzielt, indem sie Regelwerke durchgesetzt und Anrechte erkämpft haben, für alle und verbindlich, gegen die andere Seite und oft nach harten Kämpfen (Rechte, nicht Almosen). In dem neuen Handlungsfeld Work-Life Balance stellen sich aber oft Fragen, für welche Vereinbarungen, gemeinsame Vorschläge, Aushandlungs- und Kompromissprozesse, Abstimmungsverfahren mit den Vorgesetzten und das gemeinsame Ausloten von Win-Win-Situationen angemessener und erfolgversprechender sind. Aber gerade unter diesen Bedingungen ist ein transparentes Verfahren, das von den Gewerkschaften beobachtet und begleitet wird, sehr wichtig.
- (4) Während die Gewerkschaften bei der Regelung der Arbeitsbeziehungen auf die Tarifautonomie und Tarifverträge setzen, haben sie bisher bei den Regelungen der Sozialbeziehungen im weiteren (gesamtgesellschaftlichen) Sinne sehr stark auf den (Sozial)Staat gesetzt: Gesetzliche Arbeitszeitregelungen, öffentliche Kinder- und Altenbetreuung, Vorruhestand und vieles andere mehr sollten die Probleme weitgehend entspannen. Je umfangreicher das sozialstaatliche Regelwerk, um so geringer ist der tarifliche oder betriebliche Regelungsbedarf. Je allgemeiner die Regeln, um so weniger flexibel und passgenau können sie sein. Je differenzierter und komplexer die Verhältnisse vor Ort, um so weniger „greifen“ allgemeine Regeln.
- (5) Schließlich lassen sich viele Bedenken unter dem allgemeinen Ideologieverdacht zusammen fassen, dass unter dem Feigenblatt „Work-Life-Balance“ oder „Managing Diversity“ nur eine um so raffiniertere Ausbeutung der MitarbeiterInnen stattfindet, je weniger diese als solche erkennbar ist und durchschaut wird. Wenn eine „unkritische“ Identifikation mit dem Unternehmen geschaffen wird, sind

sie bereit, noch mehr zu arbeiten, die Arbeit gegenüber dem Privaten zu bevorzugen und das Interesse der Familie auf gemeinsame Zeit schwer zu beschädigen. Wenn die Mitarbeiter den Arbeitsplatz plötzlich zu attraktiv finden (When Work becomes Home)¹⁶, erkennen sie keinen Interessengegensatz zu dem Unternehmen mehr. Dann aber kann es für sie später ein böses Erwachen geben – und für die Gewerkschaften von Anfang an ein Problem: dass nämlich die Raison ihres Handelns (als Konfliktpartner oder Gegenmacht) nicht mehr plausibel zu machen ist.¹⁷

Diese kritischen Rückfragen haben auch etwas mit den Organisationsdefiziten der Gewerkschaften zu tun und diese möglicherweise etwas mit einem verengten Arbeitsbegriff, und zwar in doppelter Hinsicht. Noch immer ist, zumindest als Hintergrundbotschaft, das Normalarbeitsverhältnis die Hintergrundfolie, vor der bewertet wird, was und wie eine „richtige“, eine „vollwertige“ Arbeit zu sein hat. Diejenigen, die – aus welchen Gründen auch immer – anders arbeiten (und leben), spüren vermutlich, dass sie nicht in diese Norm passen, dass sie nicht ganz für „voll“ genommen werden – und bleiben der Organisation fern: Jugendliche, Frauen, die neuen Angestellten. Entsprechend sind sie, wie bekannt, unterrepräsentiert in den Gewerkschaften.¹⁸ Zum ändern sind die bedrohlichen und konflikthafter Aspekte der Arbeit konstitutiv für die Gewerkschaften, und das aus gutem geschichtlichen Grund. Sie haben die Lohn- und Sicherheitsinteressen gegen die andere Seite erkämpft, ein Aspekt, der auch heute nicht obsolet geworden ist: Es ist schließlich kein Zufall, dass in den Gewerkschaften noch immer rund zehn Millionen Mitglieder organisiert sind. Ein solcher konflikthafter Begriff von Arbeit läuft freilich Gefahr, alles andere auszublenden: die kooperative Dimension der Arbeitsbeziehungen und den Aspekt, dass Arbeit auch Freude machen kann. Es ist ein verengter Begriff von Arbeit, der Folgen hat für die Reichweite der Gewerkschaften. Sie müssen sich breiter aufstellen und allen ein Angebot machen.¹⁹ Das Konzept von Work-Life Balance kann dabei helfen und den Blick weiten.

16 Arlie Russel Hochschild: Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet, Opladen 2002.

17 Was Klaus Lang in seinem Beitrag über Gender Mainstreaming sagt, trifft auch auf (die Kritik an) Work-Life Balance zu: „Gender Mainstreaming reflektiert auch auf einen nachhaltigen wirtschaftlichen und demografischen Wandel. Das ist heute der vielleicht wichtigste Punkt, um Gender Mainstreaming zum Erfolg zu bringen. Aber auch Ansatz zu massiver Kritik an diesem Konzept. Diese Kritik bringt zum Ausdruck, dass angesichts der demografischen Entwicklung Gender Mainstreaming nur ein geschickter Weg ist, Frauen für den kapitalistischen Verwertungsprozess in Anspruch zu nehmen, ohne die Strukturen kapitalistischer Wirtschaft und Gesellschaft im Geringsten zu verändern. In dieser Perspektive ist Gender Mainstreaming eine neoliberale Attacke gegen Frauenförderung und Gleichstellungspolitik.“

Natürlich ist Gender Mainstreaming kein Projekt zum Umsturz der Verhältnisse, zur Vergesellschaftung der Produktionsmittel und zur Abschaffung von Privateigentum und kapitalistischer Wirtschaftsweise – wenn denn ein solches Projekt überhaupt heute sinnvoll und begrüßenswert wäre. Aber es ist eben so, wie mehrfach in der geschichtlichen und gesellschaftlichen Entwicklung: Änderungen in den Produktionsverhältnissen sind nicht ohne Änderung der gesellschaftlichen Verhältnisse zu haben.“ (Klaus Lang: Die zentrale gesellschaftspolitische Kategorie. Zusammenbringen, was zusammen gehört: Gender Mainstreaming, wirtschaftliche Effizienz und Nachhaltigkeit, in: Die kleine große Revolution (Anm. 13), 131-145, 139 f.

18 Es ist den Gewerkschaften nicht gelungen, in ihrer Mitgliederstruktur mit der veränderten Struktur der Gesellschaft und der Arbeitswelt Schritt zu halten. „Ein zentrales Organisationsproblem der Gewerkschaften besteht darin, dass die Kluft zwischen Mitglieder- und der Arbeitsmarktstruktur gewachsen ist. Der Anteil der Arbeiter auf dem Arbeitsmarkt liegt bei 37% und unter den Gewerkschaftsmitgliedern bei 64%. Umgekehrt ist das Verhältnis bei den Angestellten: 57% auf dem Arbeitsmarkt und 27% in den DGB-Gewerkschaften. Im Ergebnis erklärt dies die Dominanz des älteren, gewerblichen männlichen Arbeiters in den Gewerkschaften. Umgekehrt sind Frauen und Jugendliche gemessen an ihrem Arbeitsmarktanteil deutlich unterrepräsentiert.“ (Handbuch [siehe Anm. 3], 20).

19 Es gibt in den neuen Arbeitsbiographien neue Chancen, aber auch alte Risiken. „So haben Gewerkschafter traditionell Vorbehalte gegenüber Freiberuflern, die sie früher eher dem Unternehmerlager zurechneten. Aber selbst lang gediente Kämpfer der Arbeiterbewegung wissen, dass die Zeit der pauschalen Lösungen „mit dem Rasenmäher“ vorbei ist. Gewerkschafter bemühen sich, auf individuelle Lebensstile einzugehen, Einzelinteressen ernst zu nehmen und diese vor Übergriffen der Arbeitgeber zu schützen. Dabei kann sogar die gute alte Tarifpolitik helfen – etwa, indem nicht nur über Arbeitszeiten, sondern auch über Zielvorgaben und das zu leistende Arbeitspensum gesprochen wird. ... Die Gewerkschaften haben weiterhin eine wichtige Aufgabe, wenn sich die Risiken der offener gewordenen Berufsbiografien häufen. Trotz aller Individualisierung der Lebenslagen und Erwerbsverhältnisse gibt es weiterhin Probleme, die im Kollektiv wirkungsvoller vertreten werden können.“ (Thomas Gesterkamp: gutes-leben.de). Die neue Balance von Arbeit und Liebe, Stuttgart 2002, 82 f.

5. Ein neuer Bezugsrahmen: Familie, Gewerkschaften, Unternehmen

Die klassischen Handlungsfelder der Gewerkschaften waren eingebettet in das national- und sozialstaatliche „Regime“ und in den Kontext des Leitbildes der bürgerlichen Familie, eines „normalen“ Lebens und einer „normalen“ Erwerbsarbeit. In ähnlicher Weise sind die Überlegungen zu Work-Life Balance als einem strategischen Handlungsfeld für die Gewerkschaften eingebettet in allgemeinere Entwicklungen in der Sozialpolitik und in der Familienpolitik. „Von der Sozialpolitik zu einer sozialen Politik“ und „von der Familienpolitik zu einer Politik für die Familien“ so könnte man die Revisionen beschreiben, die gegenwärtig im Gange sind. Nicht alles, was in der Vergangenheit unter dem Dach der Sozialpolitik angesiedelt war, hatte auch die ursprünglich beabsichtigten sozialen Folgen. Und vieles, was für eine soziale Entwicklung der Gesellschaft und für mehr Chancen und mehr Gleichheit der Menschen ganz unerlässlich ist, findet nicht im klar umgrenzten Gehege der Sozialpolitik, sondern etwa in der offenen Bildungslandschaft statt, vom Kindergarten über die Hochschule bis hin zu der Notwendigkeit, dass auch Erwachsene in der Mitte ihres Lebens neue Kompetenzen erwerben: ein genuines, alt-neues Handlungsfeld für die Gewerkschaften und ihren Bildungsauftrag.

Eine ähnliche Entwicklung ist gegenwärtig, von der Öffentlichkeit noch weitgehend unbemerkt, auch in der Familienpolitik zu beobachten: von der *Familienpolitik* alter Prägung (Familienlastenausgleich, Familienleistungsausgleich), die vor allem auf finanzielle Transfers setzte, hin zu einer neuartigen *Politik für die Familien*, die sowohl die bisherige Erfolgsbilanz einer kritischen Revision unterzieht als auch einen neuen Entwurf für eine künftige Politik für die Familien vorlegt, der nicht ohne kulturelle und strukturelle Veränderungen in Wirtschaft und Unternehmen zu verwirklichen sein wird. Nicht alles in der Familienpolitik hat den Familien, den Müttern, Vätern und Kindern, auch wirklich geholfen; und nicht alles, was ihnen wirklich helfen würde, kann im Rahmen der Familienpolitik geschehen.

Sichtbarer Ausdruck dieser neuen Sicht der Dinge ist die „Allianz für die Familie“, ein Projekt, das die Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Jahre 2003 auf den Weg gebracht hat.²⁰ Diese „Allianz für die Familie“ meint nicht nur eine neue Form der Kooperation aller relevanten Akteure, sondern auch die sichtbare Ankoppelung der Familienpolitik an wichtige gesellschaftliche Entwicklungen und Herausforderungen und nicht zuletzt die Verständigung auf ein Leitbild, aus dem sich Verpflichtungen und Selbstverpflichtungen der Akteure ableiten lassen. Ein taugliches Leitbild muss die *Aufgaben der Zukunft*, die *Werte* und Ziele und die *Wege* zu diesen Wertzielen in einen sinnvollen Zusammenhang bringen. Ein gesamtgesellschaftliches Leitbild ist auch deshalb erforderlich, in jedem Falle nützlich, weil es dann leichter fallen dürfte, entsprechende betriebliche Leitbilder zu formulieren und umzusetzen.

Aufgaben

Die verschiedenen Aufgaben, mit denen es Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zu tun haben (als Stichworte mögen genügen: die demographische Entwicklung und ihr Folgen; Wünsche junger Menschen nach Kindern und Familie; Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in der Wirtschaft und des sozialen Gleichgewichts in der Gesellschaft), sind nicht auf verschiedenen Planeten, sondern in der Lebens- und Arbeitswelt der Menschen, in einer Wirtschaft und Gesellschaft angesiedelt. Keine dieser Aufgaben kann für sich allein bewältigt, keines der Ziele kann unabhängig von den anderen erreicht werden, sondern jeweils nur dann, wenn man den Zusammenhang sieht, Zusammenarbeit organisiert und Synergien freisetzt, also nur im Miteinander, in einer – natürlich nicht konfliktfreien – Kooperation aller wichtigen Akteure in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft.

²⁰ Die „Allianz für die Familie“ ist ein Projekt, das im Rahmen einer Public Private Partnership vom Bundesministerium und von der Bertelsmann Stiftung gemeinsam durchgeführt und verantwortet wird. In diesem Rahmen gibt es das Projekt „Balance von Familie und Arbeitswelt“. In beiden Projekten arbeiten führende Vertreter der Gewerkschaften, aus Wirtschaft und Unternehmen und des Staates zusammen.

So hängen die Entwicklungschancen der Wirtschaft von qualifizierten Mitarbeitern ab: Männern wie Frauen. Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter ist groß und wird weiter zunehmen. Die Frauen sind heute gut ausgebildet, nutzen aber häufig ihre Ausbildung nur wenige Jahre oder lediglich unterhalb der erworbenen Qualifikation. Die Wirtschaft könnte stärker als bisher von diesen gut ausgebildeten Frauen profitieren – und sie muss es auch, will sie im internationalen Wettbewerb bestehen.

In dieser Perspektive entdramatisiert sich auch das Dilemma der Wahl zwischen Beruf und Familie. Wo die berufliche Orientierung von Frauen *und* Müttern als kulturell normal und als ökonomisch notwendig akzeptiert ist, bekommen mehr Frauen mehr Kinder.²¹ Eine gute Balance zwischen Familie und Arbeitswelt entspricht nicht nur den Lebenswünschen der allermeisten Menschen. Vielmehr haben Unternehmen, die Rücksicht nehmen auf diese Balance, einen Vorteil im Wettbewerb um die besten Köpfe. Studien haben gezeigt, dass rein betriebs- und volkswirtschaftlich betrachtet, sowohl bei einzelnen Unternehmen als auch bei der Wirtschaft im Ganzen die Vorteile die Nachteile, der ökonomische Nutzen die Kosten deutlich übersteigen.²² Wirtschaft und Sozialstaat werden von einem wieder gewonnenen demografischen Gleichgewicht profitieren. Und nicht zuletzt entspricht ein solches Verständnis von Familie den Wünschen der meisten Menschen. Die Familienbilder sind in der Realität bunter und vielfältiger geworden. Die Familienwerte sind in den Köpfen jedoch nach wie vor lebendig.

Werte und Ziele

Der Paradigmenwechsel in der Politik für Familien besteht nicht darin, dass sie sich von Werten, sondern dass sie sich von Wegen verabschiedet, die nicht zum Ziel führen. Statt dessen werden neue Wege vorgeschlagen, um alte und neue Werte besser verwirklichen zu können.

Zu diesen Werten und Zielen, die insgesamt ein komplexes, aber stimmiges Leitbild ergeben, gehört, dass der *Wunsch nach Kindern und Familie* für alle leichter erfüllbar wird. Das ist gegenwärtig nicht der Fall. Ausdruck und Folge des Dilemmas (Beruf *oder* Kinder) ist der Sachverhalt, dass heute ein Drittel eines Jahrgangs (1965) und etwa vierzig Prozent der Akademikerinnen in Deutschland (West) keine Kinder haben, häufig gegen ihren Wunsch. (In den neuen Bundesländern ist es noch immer anders: Dort sind es nur siebzehn Prozent der Akademikerinnen, die keine Kinder haben). Man kann in diesem Sachverhalt ein soziales Ärgernis ersten Ranges sehen: Eine nach wie vor reiche Gesellschaft ist offensichtlich nicht in der Lage, die Lebenswünsche der Menschen realisieren zu helfen. Oder man kann, wie es gerne auf konservativer Seite geschieht, diesen sozialen Sachverhalt „moralisch“ erklären und bewerten: Kinderarmut als Folge einer „geistigen Verarmung“ in der Gesellschaft. (Die Moralisierung sozialer Sachverhalte, die Fragen nach politischen Konsequenzen tabuisieren soll, ist übrigens nicht auf dieses Thema beschränkt; sie lässt sich etwa auch in der Sozial(hilfe)politik immer wieder beobachten).²³

Zu diesen Werten gehört, zweitens, die *Gleichheit der Geschlechter* im Zugang zu Arbeit und Familie. Für die einen versteht sich dies von selbst. Aber auch jenseits von normativen Grundsatzdebatten scheint es aus pragmatischen Erwägungen heraus sinnvoll zu sein, sich an diesem Wert zu orientieren. Die Wirtschaft kann auf die Intelligenz und die Talente der Frauen nicht verzichten. Frauen wollen ihre Aspirationen nicht länger auf Haushalt, Kinder und Familien beschränken. Wenn darunter die Familien *und* die demographische Entwicklung nicht leiden sollen, dann müssen mehr Männer als bisher mehr Zeit in der Familie und mit den Kindern verbringen. Gleicher Zugang von Frauen *und* Männern zu Arbeit *und* Familie wird zur Bedingung der Möglichkeit einer guten Entwicklung der Familien *und* der Wirtschaft, zur Voraussetzung auch der Verhinderung eines Szenarios, in dem der produktive Reichtum durch eine reproduktive Armut erkauft wird, welche dann wiederum die soziale und die wirtschaftliche Entwicklung schwer in Mitleiden-

21 Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Benchmarking Deutschland Aktuell, Autoren: Werner Eichhorst und Eric Thode, Gütersloh 2002, 48ff.

22 Bert Rürup und Sandra Gruescu: Nachhaltige Familienpolitik im Interesse einer aktiven Bevölkerungsentwicklung. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2003.

23 Es könnte ein Ziel der Gewerkschaften sein, auf *allen* Feldern eine Moralisierung sozialer Fragen zu verhindern. Denn ist sie erst einmal gelungen, laufen politische Forderungen und Reformvorschläge leicht ins Leere.

schaft ziehen müsste. Aus ganz praktischen wie auch aus normativen Gründen stellt die Gleichheit der Geschlechter für jede moderne Familienpolitik ein grundlegendes Ziel und einen elementaren, nicht mehr hintergehbaren Ausgangspunkt dar.

Ein drittes Wertziel schließlich, das in diesem Zusammenhang wichtig ist, ist die optimale *Entfaltung der schöpferischen Fähigkeiten aller Menschen*: für sie persönlich, aber auch als Voraussetzung einer erfolgreichen Wirtschaft und Gesellschaft. Optimale Bildungschancen für alle Kinder sind deshalb nicht nur ein Gebot der sozialen Gerechtigkeit, sondern auch des Überlebens einer wirtschaftlich und sozial erfolgreichen Gesellschaft.²⁴ Man kann nicht früh genug damit beginnen, in Kinder zu investieren. Kinder brauchen Orte, wo sie nicht nur betreut werden, sondern wo sie auch ihre Neugier und ihre Talente entfalten können, wo sie gefördert und gefordert werden, auf dass tüchtige, kognitiv und sozial kompetente und starke Persönlichkeiten heranwachsen. Kindergärten sind keine Verwahranstalten, sondern die erste Bildungseinrichtung im Leben eines Kindes nach der Maxime: Bildung von Anfang an. An diesem strategischen „Ort“ (Bildung von Anfang an) in der Biografie eines Menschen wie in der Entwicklung der Gesellschaft wird es sich auch entscheiden, ob eine Verschärfung der Ungleichheiten und eine Unterschichtung der Gesellschaft verhindert werden kann. Es lassen sich durchaus Gesellschaften denken, die – jedenfalls kurzfristig und oberflächlich betrachtet – wirtschaftlich erfolgreich sind und sozial zerklüftet. In kaum einem anderen Land entscheidet die soziale Herkunft so sehr über die soziale Zukunft eines Menschen. Für die Chancen des einzelnen und die soziale Qualität des Ganzen fallen in der vorschulischen Bildung wichtige Vorentscheidungen.

So ist eine moderne Politik für die Familien rückgekoppelt an eine zeitgemäße Wertepolitik wie an die wichtigen Aufgaben der Zeit. Aus beidem, aus Werten und Aufgaben, lassen sich neue Handlungsfelder ableiten: für Regierungen und politische Parteien, für Unternehmen und eben auch für Gewerkschaften, neue Handlungsfelder, die sich aus dem Strukturwandel der Familie ebenso ergeben wie aus dem Formwandel der Arbeit. Davon soll im nächsten Kapitel die Rede sein.

24 Barbara Schaeffer-Hegel: Zukunftsfaktor Kinder, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, 31. Mai 2002, B 22-23/2002, 3-6.

6. Die Entgrenzung von Arbeit: Wie sich Arbeit und Leben auf neue Weise durchdringen

In den folgenden Kapiteln wird beschrieben, wie und auf welchen Handlungsebenen die Gewerkschaften eine bessere Balance zwischen Arbeit und Leben verstärkt zum Gegenstand ihrer tarif-, betriebs- und überhaupt ihrer politischen Bemühungen machen könnten oder sollten. Manche werden manches vielleicht lesen wie einen Wunschzettel: schön und gut gemeint, aber weit weg von der Realität sowohl in den Gewerkschaften wie in Unternehmen, überhaupt in Wirtschaft und Gesellschaft, zumal in so rauen Zeiten wie den gegenwärtigen, in denen sich alle auf ihr „Kerngeschäft“ besinnen. Im vorhergehenden Kapitel wurde dargelegt, dass und warum Work-Life Balance eine plausible, ja notwendige Antwort auf den *Strukturwandel der Familie* darstellt. In ähnlicher Weise ist es der *Formwandel der Arbeit*, der Antworten nötig und möglich macht, wie sie in den nächsten Kapiteln vorgeschlagen werden. In beiden Fällen sind es die neuen Realitäten, die eine andere Theorie und Praxis nahe legen. Es sind nicht Moden oder Wünsche, sondern grundlegende Veränderungen in Ökonomie und Gesellschaft, die zu neuen Verhältnissen in der Arbeit geführt haben. Diese Veränderungen betreffen auch und gerade das Verhältnis zwischen Arbeitskraft und Person sowie zwischen Arbeit und Leben. Nick Kratzer und Dieter Sauer bringen diese Veränderungen in einem wichtigen Aufsatz auf den Begriff *Entgrenzung von Arbeit* als Ausgangspunkt für weitere Überlegungen, wie sie auch in dieser Expertise vorgetragen werden.²⁵ *Entgrenzung von Arbeit* „verweist auf eine *historische Verortung* des Wandels von Arbeit, auf gesellschaftliche Umbruchprozesse, die weit über Betrieb und Erwerbsarbeit hinaus reichen. Entgrenzung von Arbeit verstehen wir als ein Moment eines gesellschaftlichen Umbruchprozesses, der verschiedene gesellschaftliche Teilbereiche erfasst.“ Die Krise des fordistischen Produktions- und Sozialmodells, die seit Mitte der 1970er Jahre die arbeits- und industri-soziologische Diskussion beherrscht, ist Ursache und Ausdruck der Erosion jener institutionellen Arrangements, die bis heute in normativer und struktureller Hinsicht die Gesellschaft prägen. „Offensichtlich markiert nicht mehr das ‚Ende der (Erwerbs) Arbeitsgesellschaft‘ den gesellschaftlichen Umbruch, sondern es ist gerade die Entwicklung von Arbeit selbst, in der sich die Umbrüche manifestieren: Die *Flexibilisierung* von Arbeit überwindet – als Tendenz – die Scheidung von Arbeit einerseits und (privatem) Leben andererseits, flexible Beschäftigungsverhältnisse heben die Prinzipien der Strukturierung der Arbeitsmärkte entlang von Betriebszugehörigkeit und Beruf auf.“

Eine der wichtigen Tendenzen sehen Kratzer, Sauer und andere in der „Subjektivierung von Arbeit“, was auch, kritisch gewendet, eine „sich neu formierende und erweiternde Verwertung der ‚Subjektivität von Arbeitenden für betriebliche Zwecke‘“ bedeuten kann. Die Grenzen zwischen Betrieb und Markt, zwischen Markt und Produktionsökonomie werden durchlässiger. Es setzen sich Formen der indirekten Steuerung durch und Selbstorganisation als Modus der Organisation dezentraler Einheiten und individueller Arbeit. Bei einer Analyse des Übergangs vom Fordismus zu einer „Entgrenzung von Arbeit“ kann man mit Kratzer und Sauer vier Bereiche und Dimensionen unterscheiden, in denen die Verhältnisse und Beziehungen neu justiert werden müssen, Bereiche, „in denen sowohl die Infragestellung des Alten, wie die Frage nach dem Neuen zu stellen ist“, und zwar wissenschaftlich, konzeptionell und politisch: das Verhältnis von Markt und Organisation; das Verhältnis von Betrieb und (externem) Arbeitsmarkt; das Verhältnis von Arbeitskraft und Person; das Verhältnis von Arbeit und Leben. Der Fordismus hatte die betriebliche Nutzung von Arbeitskraft und die Trennung von Person und Arbeitskraft perfektioniert. „Arbeitskraft als Person und ihre Subjektivität sind zwar nicht ganz auszuschalten, werden aber strategisch negiert und zum Störfaktor degradiert. Dem entsprechen auf der Seite der Beschäftigten Orientierungen, die an erster Stelle den Erwerbszweck und dann erst subjektive Ansprüche an Arbeit artikulieren. Sinnperspektiven werden zwar auch in der Arbeit, zuerst aber außerhalb der Arbeit in Freizeit und Konsum gesucht.“ Diese Perspektive verkehrt sich gegen-

25 Nick Kratzer und Dieter Sauer: *Andere Umstände – Neue Verhältnisse: Ein Orientierungsversuch für Arbeitsforschung und Arbeitspolitik*, in: WSI Mitteilungen 10/2003, 578-583; alle folgenden Zitate aus diesem Text.

wärtig nicht gerade ins Gegenteil, aber der Wandel ist doch offensichtlich: Die Subjektivität der Beschäftigten wird zum produktiven Faktor. „Hierin liegt wahrscheinlich die radikalste Veränderung von Arbeit, die wir erleben. ... Das arbeitsorganisatorische Konzept der Selbstorganisation enthält die Aufforderung zu unternehmerischem Handeln, d.h. die Beschäftigten sollen den zeitlichen Einsatz ihrer Arbeitskraft, ihre Leistungsverausgabung und auch die Rationalisierung des Arbeitsprozesses selbst steuern. Und sie sollen und müssen dabei ihre je subjektiven Ressourcen einbringen: ihre kreativen und kommunikativen Fähigkeiten, ihre Motivation und Empathie. Mit der Person und ihren Eigenschaften kommt damit auch das private Leben ins betriebliche Spiel.“

Für die Gewerkschaften macht diese Entwicklung ihre Aufgabe nicht leichter. Es bleiben zwar oder verschärfen sich gar die Widersprüche und Konfliktlagen moderner Arbeit, an denen Gewerkschaften anknüpfen könnten (mehr Freiheit kann auch mehr Druck bedeuten; Autonomie und Selbstorganisation bleiben in fremdbestimmte Strukturen eingebunden). Gleichzeitig geht wohl langsam eine Zeit zu Ende, in denen die Gewerkschaften beanspruchen konnten zu definieren, was die eigentlichen Interessen der Arbeitnehmer sind. „Die Mobilisierung individueller Interessen wird zur zentralen Voraussetzung von Arbeitspolitik. Eine Gestaltung und Veränderung von Arbeitsbedingungen wird deswegen nicht mehr ohne eine radikale Wende in der Arbeitspolitik möglich sein: Ohne Vermittlung mit den individuellen Arbeits- und Lebensinteressen ist Arbeitspolitik langfristig zum Scheitern verurteilt. Dies ist der Beginn vom Ende der alten Stellvertreterpolitik.“

Was das Verhältnis von Arbeit und Leben betrifft, so waren die Gewerkschaften schon immer direkt oder indirekt involviert (Länge des Arbeitstages, des Urlaubs, der Wochen- und Lebensarbeitszeit). Aber die Gewerkschaften waren immer auch ein Teil des Fordismus und der Industriegesellschaft, und beide waren das Zeitalter der strukturellen Trennungen, auch von Arbeit und Leben. Aber auch hier waren die Megatrends der vergangenen Jahrzehnte (Individualisierung, Pluralisierung, Wertewandel, Erwerbstätigkeit der Frauen) immer auch Gegentrends in eine andere Richtung: „Arbeit dringt stärker in das Leben ein und das Leben in die Arbeit. ... Wachsende zeitliche und räumliche Verschränkung von Arbeit und Leben erfordert von den betroffenen Individuen neuartige subjektive Gestaltungsleistungen: was früher normativ festgelegt war, muss jetzt individuell bewertet, ausgehandelt und entschieden werden – in der Arbeit wie im privaten Leben. Damit verlagern sich Konflikte aus dem Betrieb in Familien und Partnerschaften und umgekehrt. Es geht dabei nicht nur um das „Austarieren“ von Erwerbsarbeit und der dazu erforderlichen Reproduktion, sondern um ein individuelles Abwägen zwischen Ansprüchen an die eigene Arbeit und den Bedürfnissen einer befriedigenden Lebensgestaltung. Unter weiterhin begrenzten Gestaltungsmöglichkeiten gilt es, aktuelle und biographische Prioritäten zu setzen: Zugewinnen an arbeitsweltlicher Qualität stehen meist lebensweltliche Verluste gegenüber – und umgekehrt. Das Ganze ist zwar kein Nullsummenspiel, aber deutlich widersprüchlicher und konfliktreicher als es der Begriff einer Work-Life Balance suggeriert.“²⁶ In jedem Falle sind die Ansprüche an gute Arbeit und auch an ein gutes Leben „anspruchsvoller“ geworden. Sie verbinden sich stärker als früher mit lebensweltlichen Eigenschaften. Sinnperspektiven in der Arbeit gewinnen ein neues Profil.

Work-Life Balance ist der Versuch, neue Qualitätsdimensionen von Arbeit und Leben gegenüber einem kurzfristigen betriebswirtschaftlichen und ökonomistischen Denken in Stellung zu bringen. Es ist ein Plädoyer, die Win-Win-Situationen so weit wie möglich auszuloten, ohne blind zu werden für Konflikte und Widersprüche. Es ist nicht zuletzt ein Projekt der Aufklärung über Wege zur Optimierung des wirtschaftlichen und des persönlichen Erfolgs.

26 Vielleicht ist hier der Hinweis angebracht, dass der Begriff Work-Life Balance nicht meint, dass in jeder Situation und in jeder Phase des Lebens für alle Beteiligten eine vollkommene Balance erreicht werden kann. Eher geht es um die „richtige“ Navigation durchs Leben, die insgesamt eine solche Balance nicht aus dem Auge verliert. Aber der Hinweis von Kratzer und Sauer, dass es sich hier nicht um eine konfliktfreie oder gar harmonische Angelegenheit handelt, ist richtig und wichtig.

7. Der strategische Ort von Work-Life Balance im Handlungsspektrum der Gewerkschaften

Gewerkschaften haben schon immer unterschiedliche Funktionen ausgefüllt. Im Laufe der Zeit haben sich die Gewichte verschoben. In der klassischen Phase der Gewerkschaften kann man drei Funktionen unterscheiden.²⁷ Sie waren erstens Genossenschaften zur gegenseitigen Hilfe; zweitens Kampfverbände mit dem Ziel, den Arbeitsmarkt zu kontrollieren; und „drittens sind sie politische Verbände, die den Staat sowohl direkt durch Beteiligung an staatlichen Aufgaben etwa in der (Sozial-)Verwaltung oder indirekt mittels Kooperation mit ihr nahe stehenden politischen Parteien zu beeinflussen suchen.“²⁸ Nicht zuletzt, so darf man hinzufügen, sind sie wichtige Akteure in den Betrieben – und werden es künftig möglicherweise verstärkt in den Kommunen.

Die Gewerkschaften haben die Entwicklung des Wohlfahrtsstaates entscheidend beeinflusst und vice versa. Das Aufgabenspektrum der Gewerkschaften und die Schwerpunkte ihrer Aktivitäten haben sich im Laufe der Zeit nicht zuletzt in Abhängigkeit von sozialstaatlichen Leistungen verändert. Die Entwicklung hin zum Wohlfahrtsstaat und seinem auf Leistungsgarantien basierendem staatlich reguliertem Sozialsektor hat das Aufgabenspektrum in mehrfacher Hinsicht tangiert:

Mit dem Ausbau des Wohlfahrtsstaates trat die Funktion der Gewerkschaften als eine „genossenschaftliche Hilfskasse“ in den Hintergrund (und es ist durchaus möglich, dass diese Funktion jetzt, mit dem Abbau des Sozialstaates, wieder wichtiger werden wird.) Je mehr die Systeme der sozialen Sicherung ausgebaut wurden, um so mehr wurden die Gewerkschaften – als wichtiger Teil der Selbstverwaltung der sozialen Sicherungssysteme – zu intermediären Verbänden. Je selbstverständlicher das sozialstaatliche Wachstum angesehen werden konnte, um so mehr und um so leichter konnten sich die Gewerkschaften auf ihr Kerngeschäft, nämlich auf die Tarifpolitik, konzentrieren und externe Folgen der Tarifergebnisse sogar teilweise an den Sozialstaat „auslagern.“²⁹ Je stärker der Umbau des Sozialstaates auf die Agenda der Politik kommt, um so mehr werden sie sich in die Sozialpolitik einschalten. Im Zuge der sozialpolitischen Reformen müssen die Gewerkschaften immer stärker das Staatshandeln ins Visier nehmen, zumal sich beide Ebenen (Tarif- und Sozialpolitik) *dann* verschränken, wenn Deregulierung über die staatliche Ebene als Voraussetzung betrachtet wird für den wirtschaftlichen Turnaround und auf diese Weise zu einer der Voraussetzungen erklärt wird, um langfristig Wohlstand und Wohlfahrt auf hohem Niveau halten zu können. Das hat Folgen für die Tariflandschaft (siehe dazu Kapitel 7.1), und es hat Folgen für das Thema „Gewerkschaften und soziale Sicherung“. Die Fragen, zu denen sich Gewerkschaften nun verstärkt verhalten müssen, lassen sich anhand des ökonomischen Dilemmas eines jeden sozialen Sicherungssystems zuspitzen: Dieses ist „von eindrucksvoller Stärke und Leistungsfähigkeit, wenn die Gesellschaft es eigentlich weniger benötigt. Je mehr die Gesellschaft jedoch, z.B. infolge von Arbeitslosigkeit darauf angewiesen ist, kommt das System leicht an seine Leistungsgrenzen.“³⁰ Je mehr man ihn braucht, den Sozialstaat, um so weniger ist auf ihn Verlass. Verlassen kann man sich auf ihn in guten Zeiten, wenn man ihn weniger braucht. Es sind diese Zusammenhänge, die sich aus den Konstruktionsprinzipien des Sozialstaates ergeben – und die wiederum Work-Life Balance zu einer wichtigen Reformperspektive machen:

Work-Life-Balance bedeutet mehr als dass an das Gebäude des Sozialstaates noch ein weiterer Erker angebaut wird. In der Tradition von Gender Mainstreaming bietet es eine Reformperspektive, die das Ganze im Blick hat, eine Perspektive, die Sicherheit und Flexibilität durch Teilhabe und Wachstum und nicht nur durch Transfers und durch soziale Flankierung des Abbaus erreichen möchte. Dabei geht es vor allem um folgende Punkte:

27 Franz L. Neumann und Alfons Söllner (Hrsg.): *Wirtschaft, Staat, Demokratie: Aufsätze 1930 – 1954*, Frankfurt am Main 1978, 150ff.

28 Diether Döring und Thomas Koch: *Gewerkschaften und soziale Sicherung*, in: *Handbuch* (Anm. 3), 376-404, 379.

29 Das hat ihnen den Vorwurf eingebracht, etwa von Diether Döring und Thomas Koch, sie hätten über der Konzentration auf die Tarifpolitik die Sozialpolitik vernachlässigt.

30 Ebenda 393.

Die andere Seite der Dekommodifizierung: Unabhängigkeit der Staatsbürger vom Marktgeschehen war ein wichtiges Ziel des deutschen Sozialstaatsmodells. Dieses Ziel wurde erreicht durch staatliche, lohnarbeitszentrierte Sozialversicherungen und deren Selbstverwaltung, an welcher die Gewerkschaften maßgeblich beteiligt sind. Sie machten Männer unabhängiger vom Marktgeschehen, aber Frauen in doppelter Hinsicht abhängiger. Männer waren, im Bismarck'schen Modell, sozial abgesichert, wenn sie Erwerbsarbeit hatten, Frauen waren sozial abgesichert, wenn sie einen Mann hatten, der Erwerbsarbeit hatte. Frauen waren also einmal vermittelt durch den Mann abhängig vom Marktgeschehen, und sie blieben zum andern abhängig von ihrem Mann als Ernährer und in der Familie: Eine relative Unabhängigkeit der Frauen vom Familiengeschehen gibt es bis heute kaum. Eine soziale Politik, welche die Bande der Familie in ähnlicher Weise lockert wie die Sozialversicherungen die Bande des Marktes gelockert haben, steht noch weitgehend aus. Work-Life-Balance kann man auch verstehen als die andere Seite der Dekommodifizierung: Man (frau) kann an der Familie teilhaben, ohne doch mit den Unberechenbarkeiten des Familienlebens allein gelassen zu werden oder ihnen ausgeliefert zu sein. Wenn man will, kann man hier analog von einer Defamilialisierung sprechen.³¹

Institutionalisierung des Geschlechterkonfliktes: Als einen großen Erfolg der Gewerkschaften und des gesamten politischen und sozialen Systems kann man die „Institutionalisierung des Klassenkonfliktes“ (Theodor Geiger), also die Institutionalisierung des industriellen Konfliktes zwischen Kapital und Arbeit beschreiben. Es war in gewisser Weise auch eine Demokratisierung der industriellen Beziehungen, eine Begegnung beider Seiten auf prinzipiell gleicher Augenhöhe. Im Laufe dieses Prozesses wurden Institutionen und Verfahren und Regeln erfunden, welche die Ausbeutung, Frustrationen, Machtungleichgewichte rationalisiert und ihre Lösung nicht vom Wohlwollen der anderen Seite abhängig gemacht haben. Es ist gelungen, konflikttheoretisch gesprochen, „unechte“ in „echte“ Konflikte zu übersetzen und sie dadurch handhabbar zu machen. Die Institutionalisierung des industriellen Konfliktes war eine große zivilisatorische Leistung und eine entscheidende Voraussetzung für Fortschritte auf vielen Gebieten, und die Gewerkschaften können sagen, sie sind dabei gewesen.

Work-Life-Balance kann man auch verstehen als ein Übertragen dieser Logik in andere Bereiche des Lebens und der Gesellschaft, als ein Netz- und Regelwerk zur Institutionalisierung des Geschlechterkonfliktes und zur Demokratisierung der Geschlechterbeziehungen, und die Gewerkschaften müssen sich fragen, ob sie dabei sein wollen.

Moralökonomische Überlegungen: Der deutsche Sozial(versicherungs)staat ist nicht zu verstehen ohne moralökonomische Kategorien. Das ist in doppelter Hinsicht gemeint: Einmal ist Moral ein knappes Gut, und man sollte deshalb sparsam, eben ökonomisch damit umgehen. Und zum anderen brauchen Institutionen, Wirtschaften und Gesellschaften sozialmoralischer Vorentscheidungen, ohne welche sie nicht einmal in ihrer Eigenlogik vernünftig funktionieren könnten. Beide Aspekte kommen zusammen in der Maxime, nicht zu viel vom individuellen Verhalten zu erwarten und dafür sozialmoralische Überlegungen und Vorentscheidungen in das Institutionengefüge der Wirtschaft und Gesellschaft einzugeben. Das könnte man leicht illustrieren am Generationenvertrag oder am Solidarprinzip in der GKV.

Work-Life-Balance kann man auch verstehen als die Weiterentwicklung einer Grundidee des Sozialstaates, der ja nichts anderes meint als institutionalisierte und politisch regulierte Solidaritätsverhältnisse. Die Verwirklichung dieser Idee, die den Anspruch auf Gleichheit, demokratische Teilhabe und soziale Gerechtigkeit einschließt, blieb bisher in wichtigen Aspekten und Zugängen auf Männer beschränkt und die Chancen waren nicht gleichmäßig verteilt.

31 Das ist für viele ein heikles Thema. Die Grenzen des Marktes haben sich herumgesprochen, bis auf jene, die man dann mit Fug und Recht Marktradikale nennen kann. Auf diese Grenzen hinzuweisen bedeutet nicht, „gegen den Markt“ zu sein. Die „Grenzen des Staates“ haben sich herumgesprochen, und auf sie hinzuweisen bedeutet nicht, den Staat abzuschreiben dort, wo er und nur er bestimmte Aufgaben erfüllen kann. Von den „Grenzen der Familie“ zu reden ist nach wie vor völlig ungewöhnlich und handelt bei einem großen Teil der Bevölkerung den Vorwurf ein, „gegen die Familie“ zu sein. Dagegen liegt dieser Expertise die Auffassung zu Grunde, dass Familien in doppelter Hinsicht Grenzen haben, unter den gegenwärtigen Umständen mehr denn je: Keine Familie kann heute einem Kind alles mitgeben, was es zu einem gelingenden Leben braucht. Und: So wie es vernünftig und legitim ist, Menschen gerade nicht den Zumutungen des Marktes und des Staates immer und überall unbesehen auszusetzen, so ist es auch notwendig und legitim, sie in qualifizierter Weise vor den Zumutungen der Familie zu schützen.

Flexicurity: Der Sozial- und Steuerstaat wurde im Laufe der Zeit immer familienorientierter. Es könnte jetzt darum gehen, den richtigen Kern dieser Orientierung (dass Menschen nicht als Einzel-, sondern als Sozialwesen durchs Leben gehen) aufzugreifen und ihn zu verbinden mit neueren Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft, um der Antwort auf eine zentrale Frage näher zu kommen: Wie sind Flexibilität *und* Sicherheit unter veränderten Bedingungen möglich? Wenn Männer *und* Frauen den gleichen Zugang zur Erwerbsarbeit haben, dann sind Sicherheiten und Unsicherheiten und Flexibilitätsumutungen gleichmäßiger und krisenresistenter verteilt, dann sind sie *beide zusammen* (nicht jeder für sich!) weniger abhängig vom Marktgeschehen, weil soziale Sicherheit dann künftig nicht mehr alleine an einem (männlichen) Ernährer aufgehängt werden und Familie, Zeit und Fürsorge nicht mehr alleine an einer nicht erwerbstätigen (weiblichen) Person.

Work Life Balance kann man deshalb auch verstehen als eine andere Mischung von Flexibilität und Sicherheit für beide Geschlechter, während im traditionellen Modell die Frau für die Flexibilität des Mannes und der Familie sorgte und der Mann für die Sicherheit der Frau und der Kinder.

Unter diesem Aspekt erscheint auch die aktuelle Debatte um eine generelle Verlängerung der Wochenarbeitszeit in einem anderen Licht. Je länger die Wochenarbeitszeit, um so schwieriger wird es für eine Person, Beruf und Familie zu verbinden. Eine unbeabsichtigte (?) Nebenfolge einer solchen generellen Verlängerung dürfte der faktische Ausschluss von Frauen aus den Familien oder aus der Arbeitswelt sein.

8. Handlungsfelder ...

Auf vier Ebenen können die Gewerkschaften diese neuen Herausforderungen annehmen: auf der staatlich-politischen Ebene, wo es um die Gestaltung der gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen geht; als Tarifpartei bei der Restrukturierung der Arbeitswelt; gemeinsam mit den Betriebs- und Personalräten bei der konkreten Ausgestaltung einer besseren Balance von Arbeit und Leben in den Betrieben; nicht zuletzt als Akteure in den Kommunen, deren Bedeutung für die Gewerkschaften künftig wachsen wird.³²

8.1 ... auf der staatlich-politischen Ebene

Dabei geht es nicht nur um die Mitwirkung der Gewerkschaften bei der Gestaltung der staatlichen Rahmenbedingungen, sondern auch um eine Veränderung des öffentlichen und des kulturellen Klimas.

Kulturwandel

Die Gewerkschaften positionieren sich öffentlich als jene politische Kraft, die mehr Frauen im Erwerbsleben sehen will, *und* als Motor für eine Reorganisation der Arbeits- und Familienwelt mit dem Ziel, für beide Geschlechter den gleichen Zugang zum Erwerbs- und Familienleben leichter zu machen. Die Gewerkschaften unterstützen, wo immer sie als Akteure Einfluss haben, kulturell, strukturell und materiell (Steuer- und Transferpolitik) alles, was im Ergebnis zu einer besseren Balance zwischen Arbeit und Leben beiträgt.

Dies erfordert für die Gewerkschaften einen kulturellen Wandel und ein anderes Erscheinungsbild. Zwar haben sie sich schon immer für die Erwerbstätigkeit der Frauen ausgesprochen. Aber sie hatten auch immer ihre Schwierigkeiten mit atypischen Arbeitsbiographien, wie sie für Frauen eher normal waren und sind. Gewerkschaften haben sich eher an „normalen“ Arbeitsbiographien orientiert, wie sie für Männer typisch waren – und wie sie sich auch leichter unter kollektive Vereinbarungen bringen lassen. So konnte der Eindruck entstehen, Gewerkschaften seien vor allem eine Interessenvertretung der „normalen“ industriellen Facharbeiter aus den großen Betrieben; eine Organisation, die sich um so schwerer tut, je qualifizierter die Arbeitskräfte (Frauen) und je individualisierter deren Arbeitswünsche (Teilzeit, Flexitime, Telearbeit) sind. Die Individualisierung der Arbeitsverhältnisse reibt sich an kollektiven Strukturen.

Es ist offensichtlich, dass eine solche Positionierung, wie sie hier vorgeschlagen wird, nicht nur einen Kulturwandel in den Gewerkschaften bedeuten würde, sondern auch in den Unternehmen, ja in der gesamten Gesellschaft. Viele Unternehmer und Gewerkschafter können sich Frauen in der Arbeitswelt leichter vorstellen als Männer bei der Haus- und Familienarbeit. Gewerkschaften (auch) als Agenten des kulturellen Wandels zu denken, dies ist eine Assoziation, die (noch?) schwer fällt, aber den Gewerkschaften neues Terrain erschließen könnte, unter der Voraussetzung freilich, dass diese Positionierung glaubwürdig ist, aus Überzeugung und nicht als PR-Maßnahme erfolgt.

Reform der Elternzeit

Diese Strategie, die auf einen internen und externen Kulturwandel in den und durch die Gewerkschaften zielt, könnte und müsste verstärkt werden durch konkrete politische Vorschläge zur Reform der Elternzeit. Es ist bekannt, dass eine längere Unterbrechung der Berufstätigkeit die berufliche Biographie oft nachhaltig stört – und dass fast durchweg Frauen die Opfer sind, da Männer nur in geringem Umfang Erziehungszeit nehmen. Die Gewerkschaften könnten beiden Übeln zu Leibe rücken, indem sie eine Reform vorschlagen, die auf eine *kürzere* Elternzeit (etwa ein Jahr) bei höheren Leistungen (*Lohnersatz*) hinaus laufen, verbunden mit der Regelung, dass Zeiten (zwei, drei Monate) verfallen, wenn sie nicht vom anderen Elternteil, also in der Regel von *Vätern* genommen werden. Oder sie könnten gleich die schwedische Praxis (zwei Väter-Monate) in die deutsche Debatte einführen.³³

32 Warnfried Dettling: Stadt, Land, Untergang, in: Frankfurter Rundschau vom 26. Februar 2004, 8.

33 Vergleiche dazu die Beiträge von Gisela Pettersson in: Klaus Lang u.a. (Hrsg.): Die kleine große Revolution. Gender Mainstreaming – Erfahrungen, Beispiele, Strategien aus Schweden und Deutschland, Hamburg 2004.

Das Argument hinter diesem Vorschlag ist die doppelte Erfahrung, dass sich zum einen mit dem ersten Kind die Partner- und Familienorientierung der Männer oft drastisch zum Negativen verändert, was sowohl der Realisierung weiterer Kinderwünsche als auch der raschen Rückkehr der Frau in den Beruf abträglich ist.³⁴ Zum andern erweist sich schon eine relativ kurze Familienphase als förderlich, die Orientierung der Männer nachhaltig zu ändern. Eine grundsätzliche Offenheit für so genannte Patchwork – Biographien ist deshalb ebenso sinnvoll wie die Unterstützung einer aktiven Vaterschaft. Ohne einen Wandel in der Praxis der Geschlechterrollen wird sich eine neue Balance zwischen Arbeit und Leben, Familie und Beruf nicht einstellen.³⁵

Betreuung ausweiten und qualifizieren

Der Ausbau der Tagesbetreuung ist eine kardinale Frage für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Inzwischen ist diese Frage zu einem öffentlichen Thema geworden, das die Bundesregierung vorantreibt mit dem Ziel, Deutschland müsse bis zum Jahre 2010 westeuropäischen Standard erreicht haben. Sie wird dabei öffentlich unterstützt durch Wirtschaft und Unternehmen, die in entsprechenden Reformen (quantitativ ausreichende, qualitativ hochwertige und flexible Betreuung) eine wichtige Voraussetzung erkannt haben, qualifizierte Frauen im Unternehmen zu halten. Die Gewerkschaften haben den Akzent auf *öffentliche* Betreuung einschließlich Krippen gelegt. So tragen sie dazu bei, die Betreuung der unter Dreijährigen zu enttabuisieren. Dagegen waren sie lange Zeit eher zurückhaltend bis ablehnend gegenüber privaten Formen und zum Teil auch betrieblichen Formen der Fremdbetreuung und entsprechenden steuerlichen Erleichterungen („Dienstmädchenprivileg“). Nun stellt sich das Vereinbarkeitsproblem oft am dringlichsten bei hochqualifizierten Frauen mit langen Arbeitszeiten. Mehr öffentliche Unterstützung für die Tagespflege als Ergänzung (nicht als Ersatz) und ein insgesamt flexibleres Betreuungsarrangement aus öffentlichen, privaten und betrieblichen Angeboten könnte die Situation entspannen – und die Gewerkschaften³⁶ hier als einen Akteur profilieren, der ein zentrales Thema aufgreift und undogmatische Antworten bereit hält (und das Feld nicht den Unternehmen überlässt).

Bildung von Anfang an

Es liegt ganz in der Tradition der Gewerkschaften, nicht nur die Ausweitung, sondern auch die Verbesserung der Tagesbetreuung weiters und sichtbar zu ihrem Thema zu machen und Kindergärten positiv als die ersten Bildungseinrichtungen zu profilieren (Early Excellence Centers). Um der Kinder wie um der Gesellschaft willen kann man mit Bildung nicht früh genug beginnen. Betreuungs- wie Bildungsfragen wären dabei von Anfang an auch als soziale Fragen und soziale Fragen von Anfang an auch als Betreuungs- und Bildungsfragen zu thematisieren, die etwas mit Chancengerechtigkeit und der Bekämpfung von Armut zu tun haben: Nur wenige Familien können ihren Kindern alles mitgeben, was sie fürs Leben brauchen. Wenn gerade Frauen aus unteren Einkommensschichten durch finanzielle Anreize vom Arbeitsmarkt weg und in Haus und Familie hinein gelockt werden sollen, so können dadurch ungewollt, aber folgenswer künftige Armutskarrieren vorprogrammiert werden. Kein Staat der Welt kann, auf ein ganzes Leben betrachtet, durch Transfers kompensieren, was durch Nicht-Teilnahme am Arbeitsmarkt verloren geht.

Diese Vorschläge könnten ergänzt werden durch eine Überprüfung des Steuer- und Sozialsystems nach dem Kriterium und mit der Vorgabe, alle Anreize zu beseitigen, die dazu beitragen, Frauen vom Arbeitsmarkt fernzuhalten, und jene Anreize zu verstärken, die es wahrscheinlicher machen, dass sich Männer mehr als bisher um Haus- und Familienarbeit kümmern (individuelle Besteuerung, Ehegattensplitting, Elternzeit).

34 Wassilios Fthenakis: Engagierte Vaterschaft. Die sanfte Revolution in der Familie, Opladen 1999.

35 Vgl. dazu u.a. Thomas Gesterkamp und Dieter Schnack: Hauptsache Arbeit? Männer zwischen Beruf und Familie, Reinbek 1998 und Thomas Gesterkamp: gutesleben.de. Die neue Balance zwischen Arbeit und Liebe, Stuttgart 2002.

36 Bei Aussagen wie diesen müsste man natürlich differenzieren. „Die“ Gewerkschaften gibt es nicht. In ihrem innovativen und frauenbewegten Teil sind viele der Gedanken und Anregungen, die hier vorgetragen werden, längst gedacht und vorgeschlagen worden. Aber gerade deshalb drängt sich die Frage auf: Warum ist es so wenig gelungen, sie stärker im Mainstream der Gewerkschaften und bei den Entscheidungsträgern in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zu verankern?

Jeder Versuch, sich auf diesen Feldern neu zu positionieren, kann den Gewerkschaften nur gelingen durch eine symbolische Verbindung von konkreten Vorschlägen mit grundsätzlichen Perspektiven. Es geht auch, aber nicht nur um einen äußeren Imagewandel der als männlich und hierarchisch erlebten Gewerkschaften, die auf die großen industriellen Betriebe fixiert waren. Es geht auch um eine andere Perspektive, die man als Wachstumsperspektive im Unterschied zu einer Schutzperspektive bezeichnen könnte. Auf diesem neuen Handlungsfeld könnten sich Gewerkschaften leichter als anderswo als Teil der Reform-Mitte und nicht (nur) als Teil der Defensiv-Mitte positionieren. Was ist damit gemeint?

Es gibt Hintergrund-Annahmen in der Gesellschaft, die selten expliziert werden, aber sehr verbreitet und wirkmächtig sind. Man kann sie so zusammen fassen: Weniger Frauen im Erwerbsleben bedeuten mehr Chancen für Männer – und senken die Arbeitslosigkeit. Wenn mehr Frauen zu Hause bleiben, wird es wieder mehr Kinder geben. Ein später Einstieg und ein früher Ausstieg in das bzw. aus dem Arbeitsleben senken die Nachfrage nach Arbeitsplätzen und damit auch die Arbeitslosigkeit. Diese Annahmen sind verbreitet. Was aber schwerer wiegt: Sie entsprechen im internationalen Vergleich nicht der Wirklichkeit.³⁷ In einer Wachstums-Perspektive würden die Argumentationslinien anders verlaufen: Es liegt im gemeinsamen Interesse, dass Wirtschaft und Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben oder wieder werden. Dieses Ziel kann man nicht alleine durch Deregulierung, Kürzen, Sparen erreichen.³⁸ Betriebe und Unternehmen brauchen die besten Köpfe. Der wirtschaftliche Fortschritt ist geschlechts- und farbenblind. „Mehr Frauen im Erwerbsleben“ ist nicht nur eine Frage von Gleichheit und Gerechtigkeit, sondern auch von ökonomischer Vernunft – und der Weg zu mehr Kindern. Darauf aber sind Staat, Wirtschaft und Gesellschaft aus Gründen der ökonomischen Prosperität wie der sozialen Stabilität angewiesen.³⁹ Wenn der wirtschaftliche Fortschritt nicht um den Preis eines sozialen Rückschritts erkaufte werden soll, muss von Anfang an mehr in Kinder und junge Menschen investiert werden: Wirtschaft und Gesellschaft brauchen mehr Orte für Kinder, in denen sie nicht nur betreut werden um der Vereinbarkeit von Familie und Beruf willen, sondern wo auch ihre Neugier und Talente geweckt, ihre sozialen und kognitiven Kompetenzen entwickelt werden, damit starke und erfolgreiche Persönlichkeiten heranwachsen.

Es wäre dies die Rückgewinnung einer Zukunftsperspektive nicht nur für die Gesellschaft, sondern auch für die Gewerkschaften. Sie könnten (wieder) als treibende Kräfte in Erscheinung treten, die zu einer positiven Kultur des Wandels beitragen, bei dem wirtschaftliche Dynamik und soziale Rücksicht keine Gegensätze sind, sondern sich ergänzen und bedingen, um die wirtschaftliche *und* die soziale Produktivität der Gesellschaft zu steigern. Warum sollte nicht auch in Deutschland möglich sein, was Frankreich, die USA und andere Länder geschafft haben: eine Geburtenrate von durchschnittlich etwa zwei Kindern? Warum sollte es nicht auch bei uns möglich sein, durch mehr Beschäftigung – auch und gerade von Frauen – mehr wirtschaftliches Wachstum zu erzielen? Warum sollte es nicht gelingen, durch mehr Investitionen in Forschung und Entwicklung, in Bildung und Betreuung die Basis für neue Wachstums- und Beschäftigungschancen zu legen?

Die staatlichen Rahmenbedingungen, so wie sie gegenwärtig sind, führen zu einem Zielkonflikt zwischen Familiengründung und Erwerbstätigkeit. Die negativen Folgen dieses Zielkonfliktes streuen über die gesamte Gesellschaft. Die Gewerkschaften haben diese Rahmenbedingungen weder geschaffen noch verteidigt, aber sie haben diesen Zielkonflikt und seine Folgen auch nie zu einem großen Thema gemacht und sich auch in diesem Zielkonflikt nicht eindeutig genug positioniert, obwohl auch in den Reihen der Gewerkschaften, bei Mitgliedern und Funktionären, dieses Thema immer mehr an Bedeutung gewinnt.

37 Inge Lippert, Alexander Wegener: Balance von Arbeit und Leben. Institutionelle und gesellschaftliche Rahmenbedingungen in Großbritannien, Frankreich und Dänemark. Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung für das Projekt „Balance von Familie und Arbeitswelt“ der Allianz für die Familie, Berlin 2004.

38 Werner Abelshausen: Kulturkampf. Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung, Berlin 2003.

39 Vgl. Warnfried Dettling (Hrsg.): Schrumpfende Bevölkerung – Wachsende Probleme? Ursachen, Folgen, Strategien, München 1978.

8.2 ... auf der tariflichen Ebene

8.2.1 Tarifpolitik im Wandel

Der Begriff „Tarifpolitik“ (wie übrigens auch der Begriff „Familienpolitik“) ist eine deutsche Besonderheit. Im englischen Sprachraum ist von „collective bargaining“ die Rede. Dieser Begriff verweist auf den Prozess des mehr oder weniger konflikthaften Aushandelns unterschiedlicher Interessen. In Frankreich spricht man von einer „politique salarial“ und verweist damit ganz direkt auf den konkreten *Gegenstand* der Aushandlungen. In ähnlicher Weise sprach der DGB bis Mitte der 1950er Jahre von „Lohnpolitik“. Erst Anfang der 1960er Jahre firmiert die „Tarifpolitik“ als die übergeordnete Kategorie, – und das Koordinationsgremium der DGB-Gewerkschaften, der „Lohnpolitische Ausschuss“, wurde in „Tarifpolitischer Ausschuss“ umbenannt. „Mit der Ausdifferenzierung der Regelungsgegenstände rückt die Regelungsform in den Mittelpunkt. Über sie, und nicht über bestimmte Gegenstände oder Forderungsinhalte wird das zentrale gewerkschaftliche Politikfeld seither definiert. Tarifpolitik bedeutet demnach, mit Hilfe von Tarifverträgen Politik zu machen, *unabhängig davon, auf welche Regelungsinhalte sich das im einzelnen bezieht.*“⁴⁰ (Hervorhebung von mir W. D.)

Schon dieser kleine Rückblick zeigt: Am Anfang standen Lohnfragen, und sie sind natürlich nach wie vor zentral bei Tarifverhandlungen. „Die Achse der Tarifpolitik, wenn man so will: die ‚Brot- und Butterdisziplin‘, ist die Entgelttarifpolitik.“⁴¹ Aber Lohnfragen waren auch in der Vergangenheit nicht die einzigen Gegenstände tariflicher Regelungen. Work-Life Balance wäre, sollten sich die Gewerkschaften dazu entscheiden, diese verstärkt zum Gegenstand tariflicher Regelungen zu machen, ganz gewiss ein wichtiger Schritt in der Geschichte der Tarifpolitik. Die Entwicklung von quantitativen hin zu mehr qualitativen Fragen in der Tarifpolitik (genauer: die Ergänzung der ersten durch die letzteren) gab es allerdings schon früher; Stichworte sind Humanisierung der Arbeit und Rationalisierungsschutzabkommen. Es gibt keinen ex ante feststehenden und abgeschlossenen Kanon, was als Gegenstand für tarifliche Regelungen zulässig ist und was nicht. Für die Frage, was Gegenstand tariflicher Regelungen sein soll, ist die gewerkschaftliche Willensbildung zentral und wie sich in dieser gewerkschaftspolitischen Willensbildung die Bedürfnisse der Mitglieder und Arbeitnehmer, ihrer Lebens- und Arbeitswelt und überhaupt die gesellschaftlichen Veränderungen wiederfinden: wie also die Außen- und die Innenwelten der Gewerkschaften miteinander vermittelt werden.

„Für die Frage, wie und mit welcher Akzentuierung ein Thema zum tarifpolitischen Thema wird, ist die gewerkschaftliche Willensbildung zentral. Diese erfolgt für Flächentarifverträge im unter Umständen spannungsreichen Zusammenwirken von Vorständen und Bezirksleitern und den jeweiligen Tarifkommissionen als den Vertretungen der Mitglieder im Tarifbereich.“⁴² Wo das günstige Einfallstor für ein Thema wie Work-Life Balance ist, wer also wie am besten dieses Handlungsfeld in die gewerkschafts- und tarifpolitische Willensbildung einführt, das dürfte von Gewerkschaft zu Gewerkschaft verschieden sein: Es kommt auf die formalen und faktischen Machtverhältnisse an. Der reale Einfluss und die formellen Zuständigkeiten sind auch hier zu unterscheiden. Mal kann die Tarifkommission, vor allem dann, wenn in ihre betroffene und/oder engagierte Frauen angehören, mal kann der Hauptvorstand der geeignete Träger neuer Ideen sein. In jedem Falle geht es in der gegenwärtigen Lage erst einmal darum, das Thema öffentlich zu platzieren über den frauenbewegten Teil der Gewerkschaften hinaus, also Aufmerksamkeit zu erzeugen in der gewerkschaftsinternen und -externen Öffentlichkeit. So wie die Frage nach der Zukunft der Tarifpolitik ganz allgemein nicht alleine eine technische Frage ist, sondern sich auch an der öffentlichen Akzeptanz von tarifpolitischen Zielen entscheidet, so ist auch in diesem Falle die öffentliche Akzeptanz von Work-Life Balance – Zielen eine wichtige Voraussetzung für eine entsprechende Thematisierung in der Tarifpolitik. Die wichtigen tarifpolitischen Ziele der Gewerkschaften waren in der Vergangenheit breit in der Gesellschaft verankert. Das kann man von Work-Life Balance nicht gerade behaupten.

40 Jürgen Kädtler, Tarifpolitik und tarifpolitisches System in der Bundesrepublik, in: Handbuch, (Anm. 3), 344 – 375, 345.

41 Ebenda 352.

42 Ebenda 351.

Eine Schlüsselrolle in der gewerkschaftlichen und tarifpolitischen Willensbildung spielen die Betriebsräte und ihre Perspektive. Diese ist in den Tarifkommissionen institutionalisiert. Betriebsräte stellen die Mehrheit in Tarifkommissionen. Sie sind in verschiedener Hinsicht wichtig. Zum einen sind sie im Betrieb mit Bedürfnissen, Interessen und Anforderungen konfrontiert und bringen diese in die Tarifverhandlungen und in die Kommission ein. Zum anderen stehen sie an der Schnittstelle zwischen Gewerkschaft und Mitgliedern, können also am ehesten deren Perspektive einnehmen. Schließlich müssen sie die Tarifergebnisse im Betrieb durchsetzen. All das führt zu einem gewissen betriebpolitischen Pragmatismus, aber auch zu einer gewissen Aufgeschlossenheit gegenüber den sich ändernden Bedürfnissen der Mitglieder und der Belegschaft.

Tarifpolitik ist aber immer mehr als nur eine Exekution von Betriebsräteperspektiven. Das ist auch gar nicht anders möglich, weil diese Perspektiven sehr unterschiedlich sein können. Es kommt darauf an, verschiedene Perspektiven zu bündeln und zu konsolidieren, so dass sie umgesetzt werden können. Das kann reaktiv und Status quo orientiert geschehen: Dann wird allgemeinverbindlich festgeschrieben, was es da und dort schon gibt. „Es kann andererseits proaktiv erfolgen, durch die Formulierung neuer Leitbilder bzw. die aktive Politisierung betrieblicher oder gesellschaftlicher Probleme und Interessen, die bis dahin nicht oder wenig Beachtung fanden. Das letztere steht für die großen Weichenstellungen, das erstere für den Normalfall von Tarifpolitik.“⁴³ Zur Promotion des Themas Work-Life Balance dürften beide Strategien geeignet sein, aber ohne eine proaktive Politisierung des Themas dürfte es nicht erfolgreich in Tarifverhandlungen eingebracht werden können.

Am Ende läuft alles auf die Frage hinaus, ob dieses Thema den wichtigen Leuten in den Gewerkschaften wichtig genug ist. Es handelt sich ohne Zweifel um ein Thema, das Frauen mehr auf den Nägeln brennt als Männern.⁴⁴ Es ist ja noch nicht so lange her, da waren nicht nur männliche Beamte, sondern auch männliche Facharbeiter stolz darauf sagen zu können: Meine Frau braucht nicht zu arbeiten. Daraus nährten sich sein Stolz und sein Sozialprestige. Und auch viele Frauen sahen darin einen Fortschritt. Nach all den Mehrfachbelastungen und angesichts der mehr als heute belastenden Arbeit ist es durchaus verständlich, wenn Männer und Frauen in der Befreiung der Frauen von Arbeit einen Fortschritt für sich und die Familie sahen. Das aber ist der historische und kulturelle Hintergrund für die gegenwärtigen Work-Life-Balance-Politik.

Hinzu kommt, dass die Interessen von Frauen nicht unbedingt im Mittelpunkt der gewerkschaftlichen Aufmerksamkeit standen. „Die Beseitigung der 1954 bereits vom Bundesverfassungsgericht für verfassungswidrig erklärten Frauenlohngruppen erfolgte erst Mitte der 70er Jahre, nachdem sie zunächst schlicht in „Leichtlohngruppen“ umfirmiert und ganz allmählich die Niveauunterschiede vermindert worden waren. ... Arbeiterinnen in Leichtlohngruppen gehörten nicht zu den Kerntruppen, deren Interessen Betriebsräte und Hauptamtliche mit Blick auf ihre Legitimation in den Mittelpunkt stellen mussten. Entsprechende Forderungen kamen de facto nie über den Status von Nebenforderungen hinaus.“⁴⁵

Es ist deshalb keine unwichtige Frage, unter welchem Vorzeichen dieses Thema erst in die Gewerkschaften und dann in die Tarifpolitik eingebracht wird: mehr frauen- oder mehr familienpolitisch – oder beides? Während Lohn- und Humanisierungsfragen in der Tarifpolitik zum Teil heftig umstritten waren, ging die Durchsetzung der 40 Stunden – und der 5-Tage-Woche im Zeichen erfolgreicher DGB Kampagnen bis Ende der 60er ohne einen einzigen Streiktag über die Bühne. Das Motto dieser Kampagne hat sich eingepreßt: „Samstags gehört Vati mir!“ Das war damals eine fortschrittliche Aussage. Heute wissen wir freilich auch, dass dieses Motto die traditionelle Rollenverteilung festgeschrieben hatte. Samstags gehört Vati mir – und während der Woche sieht man nicht viel von ihm, was nicht weiter schlimm ist, da ja Mami nicht zur Arbeit geht und deshalb immer zu Hause sein kann. Work-Life Balance kann man auch verstehen als eine zeitgemäße Weiterentwicklung dieser Linie, als einen Politikansatz, der auf den Formwandel der Arbeit und auf den Strukturwandel der Familie kohärente Antworten vorschlägt. Es wäre dies nicht der erste Versuch, die

43 Ebenda 352.

44 Eine bemerkenswerte Ausnahme stellt das leidenschaftliche Plädoyer von Klaus Lang für das Gender Mainstreaming dar, das man ohne weiteres auf Work-Life Balance übertragen kann. (siehe Anm.13).

45 Ebenda 354.

Probleme des Strukturwandels (auch) mit tariflichen Mitteln zu bewältigen. Seit Ende der 1970er Jahre gibt es Bemühungen, durch eine mehr qualitativ angelegte Tarifpolitik auch andere als Lohnziele zu erreichen (Sicherung der Arbeitsplätze, Humanisierung der Arbeit, Weiterbildung). Mitte der 1980er Jahre geht die Tarifpolitik verstärkt von einem ganzheitlichen Interessenverständnis aus und versucht, alle Gefährdungsbereiche (Einkommen, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Arbeitsbedingungen) zusammen zu sehen und im Zusammenhang zu regeln. Der Begriff „qualitative Tarifpolitik“ steht nicht für neue Regelungsfelder, sondern „für eine neue Gesamtsicht, die von der Gefährdungsperspektive bestimmt ist.“⁴⁶ In dieser Tradition könnte Work-Life Balance eine Perspektive bringen, die ganzheitlich denkt und handelt, aber nicht nur in einer Gefährdungs-, sondern auch in einer Chancen- und Wachstumsperspektive.

8.2.2 Work-Life Balance auf der tariflichen Ebene

In die Tariflandschaft ist Bewegung gekommen. Das gilt ganz allgemein und im besonderen für das hier anstehende Thema. Es verstärken sich hier zwei Entwicklungen, die für Work-Life Balance als Thema der Gewerkschaften von besonderer Bedeutung sind: Zum einen zeigt sich seit einiger Zeit als Folge des wirtschaftlichen Strukturwandels und der Arbeitsmarktveränderungen eine „Verbetrieblichung“ der Steuerungsbedingungen und der Entscheidungsprozesse in den Arbeitsbeziehungen: ein säkularer Trend zu einer größeren Relevanz der innerbetrieblichen Akteure in den industriellen Beziehungen, während parallel dazu die überbetrieblichen Akteure geschwächt werden, ohne jedoch ihre Bedeutung zu verlieren. „Die Schutzfunktion flächentariflicher Regelungen bleibt erhalten, aber ihre Reichweite und Gestaltungskraft nimmt ab; die Verbände fungieren weiterhin als die „Herren der Verfahren“, indem sie die Regelungsverhalte auf betrieblicher Ebene vorstrukturieren, aber die betrieblichen Akteure erhalten im Austauschsystem ein noch größeres Eigengewicht. Zu erwarten ist daher ein Wandel deutscher Arbeitsbeziehungen von einem Ein-Stufen- zu einem Mehr-Stufen-Verhandlungssystem: Der Flächentarifvertrag verliert seine regulative Monopolstellung, die flächentarifbezogene Deckung nimmt ab, die Bedeutung qualitativer und quantitativer Ausweitung zentraler und dezentraler Vereinbarungen zu.“⁴⁷ Als Referenzgröße und Rahmenbedingung bleiben Tarifverträge in diesem Prozess der „kontrollierten Dezentralisierung“ wichtig. Das gilt in besonderer Weise für die neuen Handlungsfelder, die in dieser Studie beschrieben sind, weil gerade bei der Balance von Arbeit und Leben aus der Natur der Sache heraus, angesichts der Vielfalt der Lebens- und Arbeitsformen und der Pluralisierung der Arbeitsgesellschaft, dezentrale Antworten auf allgemeine Fragen angemessen sind.

Tarifverträge bleiben auch für die Balance von Arbeit und Leben wichtig. Ihre Aufgabe ist es, das Thema als ein Thema aus eigenem Recht festzuschreiben, das sich direkt aus den neuen Formen der Arbeit („New Work) ergibt – und allgemeine Ziele und Wege zu benennen, wie man erfolgreich mit diesen neuen sozialen und Arbeitsfragen umgehen könnte. Viele Einzelaspekte sind nicht neu (Arbeitszeiten), und doch kann man durchaus, im Vergleich zu den 1990er Jahren, von einem qualitativen Sprung sprechen. Schon damals gab es Debatten und Regelungen über flexible Arbeitszeiten. Flexitime wurde aber in erster Linie als Instrument zur Beschäftigungssicherung und zum Abbau von Überstunden betrachtet. Inzwischen ist der Aspekt der Balance von Arbeit und Leben als gleichwertiger Aspekt hinzu gekommen, blieb aber freilich meist auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf begrenzt. So sind in den letzten Jahren eine Reihe gesetzlicher und kollektivvertraglicher Schutz- und Gestaltungsregelungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie durchgesetzt worden: Erziehungsurlaub/Elternzeit; Teilzeitgesetz mit Ansprüchen auf Teilzeitarbeit; kollektivvertragliche Regelungen über Teilzeitarbeit sowie die Möglichkeiten von befristeten Freistellungen mit Rückkehrrechten über die Fristen des Erziehungsurlaubes hinaus, die sich sowohl in einer Reihe von Flächen- und Firmentarifverträgen finden als auch in einer großen Zahl von Betriebsvereinbarungen. Weniger entwickelt dagegen ist das Bewusstsein von der Notwendigkeit von Freistellungs- und Teilzeitregelungen wegen der Übernahme von Pflegeverpflichtungen.⁴⁸ Und in beiden Fällen (Erziehung

46 Ebenda 358.

47 Handbuch (siehe Anm. 3), 22.

48 Dazu Gerhard Bäcker: Berufstätigkeit und familiäre Verpflichtungen in der Pflege – Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitswelt, in: Bernhard Badura et al., Hg., Fehlzeiten-Report 2003, Berlin 2003, 131-146.

und Betreuung von Kindern und Pflege von Eltern und Angehörigen) beschränkt sich die Familienfreundlichkeit auf die Freistellungsregelungen (die ab einer gewissen Dauer auch kontraproduktiv wirken können), während darüber hinaus Arbeitszeitregelungen, die es gestatten, Beruf und Familie und Beruf und Pflege auf Dauer nachteilsfrei miteinander zu verbinden, eher unterentwickelt sind.

In Tarifverträgen sollten deshalb die Rahmenbedingungen, die Zielvorgaben und die Handlungs- und Interventionsfelder für die Gestaltung einer besseren Work-Life-Balance thematisiert werden. Dazu gehören:

- familien- und pflegefreundliche Arbeitszeiten jenseits der Freistellung als regelungsbedürftiger Sachverhalt festzuhalten;
- Anregung/Verpflichtung für die Betriebe, Status-quo-Analysen durchzuführen und Zielvereinbarungen abzuschließen;
- zusätzliche betriebliche Angebote und Unterstützung bei der Frage der Kinderbetreuung und der „Elder Care“;
- ein Problembewusstsein für die Vereinbarkeit von „Beruf und Pflege“ zu schaffen, wie es sich in den letzten Jahren für „Beruf und Familie“ entwickelt hat.

Auch wenn wegen der Unterschiedlichkeit der betrieblichen Voraussetzungen und Randbedingungen die konkreten Regelungen und Maßnahmen möglichst betriebsnah erfolgen sollten, können und müssen die einzelnen Handlungs- und Interventionsfelder in den Tarifverträgen festgehalten, umrissen und begründet werden. Gewerkschaften können darauf hin wirken, dass

- Familienfreundlichkeit in der Unternehmenskultur und in der Führungsphilosophie verankert werden;
- Work-Life-Balance von einem Randthema zu einem zentralen Thema der Personal- und Organisationsentwicklung wird;
- das Management auch danach rekrutiert, beurteilt und befördert wird, ob es die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend im Blick hat;
- die Kommunikation mit der Belegschaft über gesetzliche, tarifliche und betriebliche Möglichkeitenscheidend verbessert wird. Sie lässt gegenwärtig oft noch sehr zu wünschen übrig. Oft erhalten MitarbeiterInnen weder von Unternehmens- noch von Gewerkschaftsseite ausreichende Informationen;
- die Kontakte, Weiterbildung, Information während der Elternzeit verbessert werden;
- dies alles ausdrücklich auch für Väter gemeint ist und tendenziell, über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinaus, auch tatsächlich die Balance von Arbeit und Leben meint.

„Work-Life-Balance“ als Gegenstand und Handlungsfeld tariflicher Politik ist dem Grunde und der Zielrichtung nach eine Ausweitung der „klassischen“ Tarifpolitik – mit ihren zentralen Themen Entlohnung, Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen – auf neue Felder. Wenn dies erfolgreich geschieht, werden sich Lebensqualität *und* Lebensstandard der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich verbessern. Wenn beide arbeiten, ist mehr Geld in der Familie. Schwankungen in der Arbeitsbiographie des einen werden dann nicht so direkt und unmittelbar auf die Lebenssituation beider (der Familie, der Partnerschaft) durchschlagen. Es erhöhen sich für beide Flexibilität und Sicherheit. Je besser die Balance, desto weniger Stress, im Leben und bei der Arbeit, was sich auf die Familie und auf die Arbeit positiv auswirkt. Und umgekehrt gilt: Wenn eine(r) von beiden vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen ist, kann der dadurch entstehende finanzielle Nachteil weder durch soziale Transfers noch durch Lohnerhöhungen ausgeglichen werden (was selbstredend kein Argument gegen das eine oder das andere ist). Die neuen Handlungsfelder können also aus den Traditionslinien der Gewerkschaften heraus begründet werden. Sie erfordern keinen Bruch mit den Traditionen, wohl aber deren Weiterentwicklung im Lichte neuer Realitäten.

8.3 ... auf der betrieblichen Ebene

Nach dem Betriebsverfassungsgesetz (§ 80 Abs.1 Nr.2b BetrVG) fördert der Betriebsrat die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Untersuchungen zeigen, dass Mitglieder wie Funktionäre der Gewerkschaften einer bessere Balance zwischen Arbeit und Leben, Beruf und Familie eine wachsende Bedeutung beimessen.⁴⁹ Eine Befragung von Betriebsräten aus dem Jahre 2002 kam zu dem Ergebnis, dass mehr als die Hälfte der Befragten die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für ein wichtiges tarif- und betriebspolitisches Handlungsfeld hält, da die Beschäftigten, Frauen wie Männer, verbesserte Bedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf fordern.

Von einer familienbewussten Personalpolitik profitieren Mitarbeiter und Unternehmen gleichermaßen. „80% der befragten Unternehmen gaben an, dass Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Berücksichtigung ihrer familiären Belange merklich gestiegen sei. Rund 70% der Unternehmen beobachteten seit der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen außerdem eine verbesserte Arbeitsqualität, fast 90% sehen seither deutliche Vorteile im Wettbewerb um qualifiziertes Fachpersonal.“⁵⁰

Trotz dieser positiven Einschätzung auf allen Seiten ist die Bereitschaft von Wirtschaft und Unternehmen, Work-Life-Balance-Maßnahmen mehr als bisher einzuführen, offensichtlich gering: Nur rund zehn Prozent sehen sich unter den gegenwärtigen Umständen in der Lage, das Angebot weiter auszubauen.

Die Möglichkeiten zu handeln sind vielfältig. Gewerkschaften und Betriebsräte können zunächst darauf dringen, dass der Status quo in Unternehmen und Betrieben ermittelt wird. In welcher familiären Situation leben die Mitarbeiter? Finden Personalgespräche statt, die neben der beruflichen auch die persönliche und familiäre Zukunft berücksichtigen? Haben die Mitarbeiter(innen) Familie, Kinder, pflegebedürftige Angehörige oder andere Personen, um die sie sich kümmern (wollen, müssen)? Welche betrieblichen Möglichkeiten, die bereits bestehen, werden (nicht) genutzt, und wo liegen ihre Grenzen? Welche Vorstellungen haben die Mitarbeiter(innen), wie sich ihre Situation verbessern ließe? Gewerkschaften und Betriebsräte können Pilotprojekte anregen, die zu einem kulturellen Wandel im Unternehmen beitragen, sei es, dass diese besonders Väter ermuntern, mit Unterstützung des Unternehmens mehr Familienarbeit zu übernehmen; sei es, dass Teilzeitperspektiven auch für Führungskräfte geschaffen oder Vereinbarungen mit der Unternehmensleitung getroffen werden, an Prädikats- und Auditierungsverfahren teilzunehmen. Am Ende steht als Ziel eine Betriebsvereinbarung, welche die gesamte „Familienpolitik“ des Unternehmens festhält. Der Prozess könnte sich orientieren an dem in acht Handlungsfelder unterteilten Kriterienkatalog des Audit Beruf&Familie: Arbeitszeit; Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte; Arbeitsort; Informations- und Kommunikationspolitik; Führungskompetenz; Personalentwicklung; Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen; Service für Familien.

Den Gewerkschaften öffnet sich hier ein weites Feld. Das gilt für die *Zahl* und *Art* der Unternehmen wie für die *Methoden* des Interessenausgleiches und der Durchsetzung der Interessen der Mitarbeiter. Bei den Betriebsvereinbarungen, die eine stimmige „Familienpolitik“ enthalten oder gar die Pflege erwähnen, dominieren „die umsatzstarken Groß- und „Renommier“betriebe in der Bundesrepublik, die aber lediglich einen kleinen Teil aller Arbeitsplätze repräsentieren. In Klein- und Mittelbetrieben, die gerade für die Beschäftigung von Frauen maßgebend sind, existieren entsprechende Vereinbarungen überhaupt nicht.“⁵¹

49 IG Metall – Zukunftsreport. Ergebnisse im Überblick, Zuspitzungen und Diskussionsanreize, Frankfurt am Main 2002.

50 Stefan Becker: Audit Familie&Beruf. Familienbewusste Personalpolitik durch freiwillige Unternehmensinitiativen, in: Fehlzeiten-Report 2003, 161-170.

51 Gerhard Bäcker, a.a.O. (Anm. 30).

Was die Methoden angeht, so werden bereits viele „weiche“ Dialog-, Handlungs- und Verhandlungsformen praktiziert.⁵² Der Betriebsrat kann vermitteln, um für alle Seiten gute oder wenigstens annehmbare Lösungen zu finden; er kann gegenüber der Personalverwaltung auf familienfreundlichen Regelungen bestehen, aber auch die MitarbeiterIn zu flexiblem Verhalten ermuntern, denn: „Wer sich flexibel zeigt, kann auch eher mit Flexibilität des Unternehmens rechnen.“⁵³ Der Betriebsrat kann sich vor Rückkehr aus der Elternzeit melden oder dafür sorgen, dass während der Freistellung „Stammtische“ für (künftige) Eltern organisiert und diese zu Betriebsfesten eingeladen werden. Solche Aktivitäten des Betriebsrates können die von ihm mitbestimmte Balance-Politik des Unternehmens ergänzen, freilich nicht ersetzen.

8.4 ... auf der kommunalen Ebene

Neue Handlungsfelder bieten sich den Gewerkschaften nicht zuletzt in den Kommunen. Städte und Gemeinden werden an Bedeutung auch in sozialer Hinsicht gewinnen. So wie in den vergangenen Jahrzehnten die Einsicht gewachsen ist und die Politik sich darauf eingestellt hat, dass viele Probleme nicht länger auf nationaler, sondern nur noch auf transnationaler Ebene angemessen bearbeitet werden können, so wird sich in der nahen Zukunft verstärkt die Einsicht breit machen, dass sich viele soziale Probleme nur noch auf subnationaler Ebene angemessen behandeln lassen: soziale Integration und Vermeidung von Ausgrenzung, eine Verbesserung der Bildung und Beschäftigung, nicht zuletzt alle Fragen, die mit der Betreuung von Kindern und einer entsprechenden sozialen Infrastruktur zu tun haben. Die „Allianz für die Familie“, von der oben die Rede war, wird unter anderem auch in zahlreichen „lokalen Bündnissen für die Familie“ ihren Niederschlag finden. Den Gewerkschaften bietet sich hier eine gute Gelegenheit, sich als wichtige lokale Akteure auf einem neuen Handlungsfeld zu präsentieren. Wenn sie ihren Einfluss behalten wollen, werden sie dies künftig auch auf anderen Gebieten der lokalen Politik verstärkt tun müssen. Die Stimmen werden mehr und lauter, die in autonomen Schulen, die als gemeinsame Angelegenheit von Lehrern, Eltern und Schülern verstanden und entsprechend, unter kommunaler Verantwortung, organisiert werden, einen möglichen Weg zu besseren Schulen sehen. In der Folge der Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe wird es eine stärkere Kommunalisierung der aktiven Arbeitsmarktpolitik geben. Darüber hinaus können „Bündnisse lokaler Akteure“, moderiert von der Kommune, ein hilfreiches oder gar notwendiges Instrument sein, um konkrete soziale Übel zu bekämpfen (etwa die Unterschichtung und das soziale Abdriften ganzer Stadtquartiere).⁵⁴ Solche Bündnisse, Initiativen und überhaupt bürgerschaftliches Engagement werden die kommunale Sozialpolitik künftig stärker prägen als bisher. So wie der Sozialstaat die Antwort auf die sozialen Verwerfungen und Erschütterungen der frühen Industrialisierung war, so wird ergänzend, nicht als Ersatz, die soziale Stadt eine notwendige Antwort sein auf die sozialen Verwerfungen der nachindustriellen Gesellschaft. Es liegt auf der Hand, dass diese Entwicklungen für die Gewerkschaften, die sich bisher – außerhalb des Betriebes und der Tarifverhandlungen – eher auf den Nationalstaat und auf Bundesanstalten (für Arbeit) verlassen haben, neue Chancen und neue Handlungsfelder bereit halten.

52 Hier sei nur auf drei Beispiele hin gewiesen: Als Leitfaden für Personalreferenten hat die Gleichstellungsbeauftragte der DB Cargo ein Konzept entwickelt. Es besteht aus fünf Teilen: 1. Das Beurlaubungsgespräch, in dem bereits vor dem Ausstieg Führungskräfte und Personalverantwortliche mit den künftigen Eltern verbindlich vereinbaren, wie diese den Kontakt zum Betrieb pflegen, Informationen bekommen und ihre Qualifikation erhalten können. 2. Vertretung und Projekteinsätze: Die ElternzeiterInnen können bei Bedarf und Interesse Urlaubs- und Krankenvertretung übernehmen. 3. Die Personalverantwortlichen sollen sicherstellen, dass ElternzeiterInnen sich entsprechend der tariflichen (und beamtenrechtlichen) Regelungen weiterbilden können. 4. Vierteljährlich soll es spezielles Informationsmaterial des Unternehmens für Beurlaubte geben. 5. Zur gezielten Einarbeitung nach einer mehrjährigen Unterbrechung sollen aktive Beschäftigte eine Patenschaft für RückkehrerInnen übernehmen. Geeignete Personen soll das Personalreferat vermitteln.

Bei der Commerzbank ist die Rückkehr aus der Elternzeit unter dem Titel „Comeback Plus“ in einer Gesamtbetriebsvereinbarung geregelt. Neun Monate nach der Entbindung – bei Bedarf auch früher – können ElternzeiterInnen in einem Planungsgespräch klären, ob und in welchem Umfang sie zur Aushilfe und für Vertretungen zur Verfügung stehen und welche Qualifizierung notwendig ist, um die Rückkehr zu erleichtern. Die Ergebnisse dieses Gesprächs werden schriftlich festgehalten. – Die Telekom hat für Gespräche mit dem zuständigen Personalreferat kurz vor Ablauf der Elternzeit eine Checkliste erstellt. Grundlagen für die Aktivitäten der Telekom sind der Manteltarifvertrag, eine Konzernbetriebsvereinbarung zur Chancengleichheit, die einen ganzen Katalog an möglichen Maßnahmen enthält, und ein Konzept der Gleichstellungsbeauftragten des Konzerns. (Zu diesen und anderen Beispielen: Dorothee Beck/Anne Graef: ChancenGleich. Handbuch für eine gute betriebliche Praxis, Frankfurt am Main 2003, 29ff., 47ff.)

53 Ebenda (Anm.34) 49.

54 Beispiele für solche Bündnisse lokaler Akteure in Warnfried Dettling: Die Stadt und ihre Bürger. Neue Wege in der kommunalen Sozialpolitik. Grundlagen, Perspektiven, Beispiele, Gütersloh 2001.

Diese neuen Handlungsfelder lassen sich durchaus in der Kontinuität gewerkschaftlicher Traditionen beschreiben und in größere und perspektivische Zusammenhänge einordnen: Die Gewerkschaften waren Teil und Motor des deutschen Modells, und beide hatten innerhalb Europas eine starke Position und eine große Ausstrahlung. Es ist die Frage, ob dies so bleiben wird oder ob die exemplarische Bedeutung – der Gewerkschaften wie des sozialen Modells – in andere Länder und Regionen Europas auswandern wird.

9. Viele dritte Wege in Europa? Gewerkschaften und die Zukunft des deutschen Sozialmodells

Von einem europäischen Modell des Wohlfahrtsstaates kann man sprechen, wenn man von außen im internationalen Vergleich auf Europa schaut. Dann lassen sich weltweit drei Modelle unterscheiden, die Beziehungen zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zu gestalten. Sie unterscheiden sich an der Frage, wie sie es mit drei Wertzielen halten, nämlich politische Demokratie und persönliche Freiheit; Wachstum und Dynamik in der Wirtschaft; schließlich soziale Sicherheit, sozialer Zusammenhalt und sozialer Ausgleich.

Das US-amerikanische Modell betont die Freiheit des Individuums und die Dynamik freier Märkte, gibt aber einer staatlich verbürgten Solidarität, vorsichtig formuliert, nur einen geringeren Stellenwert. Verschiedene asiatische Modelle (Singapur etwa oder China) legen viel Wert auf eine dynamische wirtschaftliche Entwicklung, versuchen jedoch, Demokratie und bürgerliche Freiheiten davon zu entkoppeln und hoffen darauf, dass traditionelle Formen des sozialen Zusammenhaltes noch eine Weile tragen. Allein Europa hat mit einigem Erfolg die „Quadratur des Kreises“ (Ralf Dahrendorf) versucht, nämlich Demokratie, Marktwirtschaft und Sozialstaat gemeinsam zu verwirklichen. Das alte Europa hat sich (bisher) erfolgreich dagegen gewehrt, eines der drei Wertziele (Solidarität) einem anderen (wirtschaftlicher Dynamik) zu opfern.

Das ist die eine, die Außenperspektive. Blickt man freilich aus der europäischen Binnenperspektive auf die verschiedenen Länder Europas, dann fallen die Unterschiede zwischen ihnen auch in der sozialen Organisation der Gesellschaft rasch ins Auge. Mit dem dänischen Soziologen Gosta Esping-Andersen lassen sich in Europa drei verschiedene Modelle unterscheiden: das skandinavische (sozialdemokratische) Modell, das angelsächsische (liberale) Modell und das kontinental-konservative Modell des Sozialstaates. Sie unterscheiden sich durch ihre jeweiligen Erwartungen an Staat, Markt und Familie – und wie sie diese drei „Säulen“ der Gesellschaft zueinander in Beziehung setzen.

Das *skandinavische (nordische) Modell* ist gekennzeichnet durch eine Betonung der staatlichen Säule – mit einer ausgebauten staatlichen Infrastruktur für die Betreuung von Kindern und Alten, die als staatliche Aufgabe gesehen wird. Es ist in diesen Ländern nicht von Familienpolitik die Rede, dafür aber um so mehr von Chancengleichheit.⁵⁵ Die soziale Infrastruktur, die Ausgestaltung der Elternzeiten sowie die individuelle Besteuerung dienen dem Ziel, die Familien zu entlasten, die sozialen Chancen der Kinder zu verbessern und die Gleichheit zwischen den Geschlechtern zu verwirklichen. Das skandinavische Modell hat, anders als die beiden anderen Modelle, die Wohlfahrt seiner Bürger weitgehend vom Markt und von der Familie entkoppelt (Dekommodifizierung, Defamilialisierung). Entsprechend hat es, mehr als andere, den Staat in die Pflicht genommen. Die Achillesferse des skandinavischen Modells ist, dass es teuer ist und deshalb Wachstum und Vollbeschäftigung voraussetzt.

Das *angelsächsische Modell* (Irland, Großbritannien) hat eine starke Präferenz für Marktlösungen. So werden auch Betreuung und Pflege nicht als öffentliche Aufgabe betrachtet, sondern an den Markt verwiesen. Mit Ausnahme des öffentlichen Gesundheitswesens werden die sozialen Transfers auf die Bedürftigen beschränkt und durch Steuern finanziert. Dieses Modell ist gekennzeichnet durch eine relativ hohe Beschäftigung und eine wenig ausgebaute soziale Infrastruktur. Es favorisiert Individualismus und Märkte. Der Wohlfahrtsstaat spielt eine untergeordnete Rolle.

Das *kontinental-konservative Modell* findet sich vor allem in der Mitte des alten Europa. Gemeinsam ist den meisten, wenn auch nicht allen kontinentaleuropäischen Ländern die starke Betonung der Familie für die Wohlfahrt der Kinder und der Alten. Dieser Familialismus ist am stärksten in Südeuropa ausgeprägt, deutlich weniger in Frankreich und Belgien, dazwischen liegen Deutschland und Österreich. Diese Tendenz wird weiter verstärkt durch den Familienbias in der Sozialversicherung und durch die zentrale Bedeutung

⁵⁵ Der Begriff der Familienpolitik ist in den nordischen Ländern unbekannt. In den angelsächsischen Ländern dominiert Work-Life-Balance, während in Frankreich Begriffe wie „reconciliation“ oder „articulation“ verwendet werden.

der Erwerbsbiographie für die soziale Sicherung. Das kontinentale Modell kennzeichnet eine eher niedrige Beschäftigung, eine schwache soziale Infrastruktur, Betonung der Rolle der Familie für Betreuung und Pflege, wenig Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern, unzureichende Antworten auf die sozialen Risiken, die sich aus atypischen Beschäftigungsverhältnissen und Erwerbsbiographien ergeben. Der Mangel an Betreuung als Folge einer stark familialistischen Orientierung führt außerdem dazu, dass die Geburtenrate niedrig bleibt, mit allen demographischen Konsequenzen.

In Anlehnung an die gängigen Sozialstaatsklassifikationen können in Europa, was die Balance von Arbeit und Leben und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf angeht, ebenfalls verschiedene Modelle unterschieden werden⁵⁶: *Das französische Modell* unterstützt, mit pronatalistischer Ausrichtung, die Erwerbstätigkeit von Frauen. Familienpolitik wird dabei als Bevölkerungspolitik aufgefasst, mit der insbesondere durch Transferzahlungen das Geburtenverhalten positiv beeinflusst werden soll. Außerdem legt dieses Modell großen Wert auf die Kinderbetreuung als die entscheidende Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. *Das angelsächsische Modell* betrachtet Familie als Privatangelegenheit. Die Erwerbstätigkeit von Müttern wird nicht erschwert, aber auch nicht besonders gefördert. Ansonsten enthält es, wie in der gesamten Sozialpolitik mit Ausnahme des Gesundheitswesens, hauptsächlich Elemente der Armutspolitik. *Das skandinavische Modell* kennzeichnet die starke Orientierung auf die Gleichheit der Geschlechter, eine umfassende Unterstützung erwerbstätiger Eltern sowie eine universalistische Ausrichtung des gesamten Sozialstaates. Gute Betreuung und großzügige Transferzahlungen für eine begrenzte Zeit unterstützen, deutlicher als anderswo, beide Eltern in beiden Welten aktiv zu werden. Insbesondere den Vätern werden bessere Möglichkeiten als anderswo geboten, und sie werden auch aktiv ermuntert, eine größere Rolle bei der Erziehung ihrer Kinder zu übernehmen.

Jedes dieser Modelle enthält nicht nur ein Ensemble technischer Lösungen für konkrete Probleme, sondern immer auch ein Versprechen auf bessere Zeiten, auf eine gute Gesellschaft, in der sowohl grundlegende Wertziele verwirklicht sind als auch die großen Probleme (Arbeitslosigkeit, Wirtschaftswachstum, Schutz gegen alte und neue Risiken, soziale Sicherheit) eine befriedigende Antwort erfahren – und das alles mit der begründeten Hoffnung, dass dieses Versprechen auch morgen und übermorgen eingelöst werden könne.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund das deutsche Modell, so fällt auf, dass Deutschland zu jenen Ländern gehört, die schlecht abschneiden in verschiedener Hinsicht: beim wirtschaftlichen Wachstums, bei der Entwicklung der Beschäftigung und der Arbeitslosigkeit, der Geburtenentwicklung und der Inklusion der Frauen in den Arbeitsmarkt und nicht zuletzt, was den sozialen Zugang zum und die Qualität im Bildungswesen betrifft. Andere haben in den vergangenen zehn oder zwanzig Jahren eine bessere Entwicklung gesehen: Sie haben Veränderungen eingeleitet und doch an ihren Wertzielen festgehalten. Deutschland ist ein gutes (oder genauer: ein schlechtes) Beispiel für jene Zusammenhänge, die man im internationalen Vergleich auch anderswo als Folge *auch* einer gestörten Work-Life-Balance beobachten kann: geringes Wachstum; wenig Kinder; Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern; ein Bildungswesen, das sowohl in sozialer als auch in qualitativer Hinsicht zu wünschen übrig lässt.

Eine Politik, die eine bessere Balance von Arbeit und Leben zum Ziel hat, ist ein konstitutives Element eines ganzheitlichen Reformpfades, entworfen in der Wachstums- und nicht nur in der Kürzungsperspektive, der aus vielen scheinbar zusammenhanglosen Krisen und Ausfallerscheinungen in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft heraus führen könnte. Gewerkschaften, die dabei sind, wenn diese neuen Handlungsfelder politisch fruchtbar gemacht werden, wären Teil des umfassenden Projektes, in Europa unter veränderten Bedingungen ein Sozialmodell zu erhalten und, wo nötig, neu zu schaffen, das weltweit neue Attraktivität gewinnen könnte: für die Gewerkschaften wie für die Gesellschaften.

56 Siehe dazu die vergleichende Studie von Inge Lippert und Alexander Wegener (siehe Anm. 26).

Literaturhinweise

- Assig, D.: Mehr Frauen in Führungspositionen. Best Practice für Unternehmen und Verwaltungen, München 2001.
- Badura, B., Schellschmidt, H., Christian V. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2003: Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Betriebliche Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben, Berlin – Heidelberg 2004.
- Beck, D. und Graef, A.: ChancenGleich. Handbuch für eine gute betriebliche Praxis, Frankfurt am Main 2003.
- BerlinPolis e.V. (Hrsg.): Work-Life-Balance. Der neue Vertrag zwischen Mitarbeitern und Unternehmen, Berlin 2003.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Benchmarking Deutschland Aktuell, Gütersloh 2002.
- Brossé-Verbriest, S., Wagner, N.: Familienpolitik in Frankreich, St. Augustin, Konrad-Adenauer-Stiftung, 2003.
- Damme, N.: Work meets Life. Politik und Unternehmen müssen sich den Herausforderungen der neuen Arbeitswelt stellen, in: Dettling, D. und von Bismarck, M.: Marke D. Das Projekt der nächsten Generation, Opladen 2003, 121-126.
- Department of Trade and Industry and Scotland Office: The Essential Guide to Work-Life Balance, London 2001.
- Dettling, W.: Die Stadt und ihre Bürger. Neue Wege in der kommunalen Sozialpolitik. Grundlagen, Perspektiven, Beispiele, Gütersloh 2001.
- Ehmann, S.: Familienpolitik in Frankreich und Deutschland – ein Vergleich, Frankfurt 1999.
- Erlor, G.A.: Work-Life-Balance – Die unsichtbare Revolution, in: Assig, D.: Mehr Frauen in Führungspositionen, München 2001.
- Erlor, G.: Diversity als Motor für personalpolitische Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, in: Fehlzeiten-Report 2003, Hrsg.: Badura B., Schnellschmidt, H., Vetter, C., Berlin 2004.
- Esping-Andersen, G.: Three Worlds of Welfare Capitalism, Cambridge 1990.
- Ders.: Social Foundations of Postindustrial Economies, Oxford 1999.
- Ders. et al.: Why We Need a New Welfare State, Oxford 2003.
- Gerhard, U., Knijn, T., Weckwert, A. (Hrsg.): Erwerbstätige Mütter. Ein europäischer Vergleich, München 2003.
- Gesterkamp, Th.: gutesleben.de, Die neue Balance zwischen Arbeit und Liebe, Stuttgart 2002.
- Gesterkamp, Th. und Schnack, D.: Hauptsache Arbeit? Männer zwischen Beruf und Familie, Reinbek 1998.
- Hielscher, V.: Entgrenzung von Arbeit und Leben? Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und ihre Folgewirkungen für die Beschäftigten, Berlin 2000.
- Hildebrandt, E. (Hrsg), in Zusammenarbeit mit Linne, G.: Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit, Berlin 2000.
- Horx, M. und Wenzel, E.: Trend-Report 2004, Kelkheim 2003 (Zukunftsinstitut GmbH).
- Keller, B. und Seifert, H.: Flexicurity – Wie lassen sich Flexibilität und soziale Sicherheit vereinbaren? Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung, 35.Jg./2002, 90-106.
- Klein-Schneider, H.: Flexible Arbeitszeit. Analyse und Handlungsempfehlungen, Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1999.
- Klenner, C. (Hrsg.): Arbeitszeitgestaltung und Chancengleichheit für Frauen. Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2000.
- Klenner, C.: Geschlechtergleichheit in Deutschland? In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Jg.52, H.33-34, 16-28.
- Lang, K., Mönig-Raane, M., Pettersson, G., Sommer, M.: Die kleine große Revolution. Gender Mainstreaming – Erfahrungen, Beispiele, Strategien aus Schweden und Deutschland, Hamburg 2004.

- La Valle, I. et al.: Happy Families? Atypical Work and its Influence on Family Life, London 2002.
- Linne, G. (Hrsg): Flexibel arbeiten – flexibel leben? Die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Erwerbschancen, Arbeits- und Lebensbedingungen, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2002.
- Lippert, I., Wegener, A.: Balance von Arbeit und Leben. Institutionelle und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen in Großbritannien, Frankreich und Dänemark. Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung für das Projekt „Balance von Familie und Arbeitswelt“ der „Allianz für die Familie“, Berlin 2004.
- Rürup, B. und Gruescu, S. Nachhaltige Familienpolitik im Interesse einer aktiven Bevölkerungsentwicklung. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2003.
- Schmidt, R. und Mohn, L. (Hrsg.): Familie bringt Gewinn, Gütersloh 2004.
- Schroeder, W. und Weßels, B.: Das deutsche Gewerkschaftsmodell im Transformationsprozess: Die neue deutsche Gewerkschaftslandschaft, in: dies., (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden 2003, 11-37.
- Steinrücke, M. et al.: Neue Zeiten – neue Gewerkschaften, Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik, Berlin 2001.

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Magazin „Mitbestimmung“ und den „WSI-Mitteilungen“ informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage www.boeckler.de bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

